



UNIVERSIDAD DE CUENCA

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Evaluación de los sistemas de control de Gestión de la PYMES del Sector del Calzado de la provincia del Azuay periodo 2017-2018”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

#### AUTOR:

Pablo Andres Erraez Nivecela

CI: 0104753280

Fabian Esteban Ordoñez Huaraca

CI: 0105139042

#### TUTOR:

Ing. Gustavo Giovanni Flores Sánchez, MBA

CI: 0102157161

**CUENCA- ECUADOR**

**2018**



## Resumen

El presente proyecto de investigación, evalúa los sistemas de control de gestión del sector del calzado en la Provincia del Azuay enfocado en los gremios Gregorio Flores, 5 de Noviembre y 1 de Mayo perteneciente a los cantones de Cuenca, Chordeleg y Gualaceo respectivamente, a través de un análisis descriptivo y bivariado de 77 empresas productoras de calzado.

Los resultados permitieron comprobar que este tipo de empresas no cuentan con la capacitación suficiente para emplear un sistema de control de gestión, debido a que es un sector en el cual la escasez de mano de obra calificada no permite el desarrollo de una gestión eficiente en las empresas, paralizando su crecimiento productivo.

De la misma forma, la investigación permitió analizar e identificar las áreas críticas que afectan a las Pymes del sector del calzado, evidenciando la falta de compromiso por parte de los productores hacia áreas sensibles de las Pymes, situación que no les permite ser competitivos en el sector.

**Palabras Clave:** Sistemas de control de gestión, planificación estratégica, ventaja competitiva, innovación y desarrollo, Pymes.



## **ABSTRACT**

This research project evaluates the management control systems of the footwear sector in the province of Azuay focused on the Gregorio Flores, November 5 and May 1 guilds belonging to the cantons of Cuenca, Chordeleg and Gualaceo, respectively. Through of a descriptive and bivariate analysis of 77 companies producing footwear.

The results allowed to verify that this type of companies do not have enough training to employ management control systems, because it is a sector in which the shortage of labor does not allow them to develop an efficient management of companies. It paralyzes their productive growth which does not allow them to be competitive within the sector.

In the same way, the research allowed analyzing and identifying the critical areas that affect SMEs in the footwear sector, evidencing the lack of commitment on the part of producers to sensitive areas of SMEs, a situation that does not allow them to be competitive in the sector.

### **Keywords**

Management control systems, strategic planning, competitive advantage, innovation and development, SME's.



## Índice

Introducción.....	11
Explicación de la principal pregunta de investigación.....	13
Marco Teórico de referencia.....	22
Diseño Metodológico.....	50
Resultados obtenidos.....	52
Evaluación de las áreas críticas.....	72
Conclusiones.....	77
Evaluación del impacto y utilidad académica.....	80
Bibliografía.....	83
Anexos.....	87

## ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Instituto nacional de Estadísticas y Censo .....	19
Figura 2. Producción Industria Manufacturera .....	21
Figura 3. Empresas en el Azuay .....	23
Figura 4. Estudio de las Pymes .....	24
Figura 5. Etapas de la administración estratégica .....	34
Figura 6. Resumen de actividades a ejecutar en cada etapa de elaboración de presupuestos. ....	41
Figura 7. Relaciones entre los distintos presupuestos .....	43



Figura 8. Presupuesto de ventas (ACCID, 2010).....	43
Figura 9. Presupuesto de gastos comerciales .....	44
Figura 10. Presupuesto de Tesorería .....	46
Figura 11. Proceso de los Recursos Humanos.....	51
Figura 12. Número de empleados.....	58
Figura 13. Comportamiento de las ventas en los últimos dos años .....	61
Figura 14. Motivo por el cual se ha requerido financiamiento .....	62
Figura 15. Capacitación al personal.....	64
Figura 16. Periodicidad de la evaluación de desempeño.....	65
Figura 17. Principales zonas de comercio .....	67
Figura 18. Control de costos .....	68
Figura 19. Tipo de producción que realizan las Pymes del sector del calzado ..	69
Figura 20. Adquisición de tecnología .....	71
Tabla 1. Producción de la industria manufacturera 2010-2016.....	21
Tabla 2. Ventas de la Industria Manufacturera Año 2016 .....	22
Tabla 3. Tamaño de la Muestra .....	55
Tabla 4. Distribución de las Empresas por cantón.....	57
Tabla 5. Años de antigüedad en las Pymes de calzado. ....	59
Tabla 6. Promedio de ventas mensuales .....	60



Tabla 7. Empresas que realiza planeación financiera.....	64
Tabla 8. Factores de contratacion de personal .....	66
Tabla 9. Ventas Realizadas .....	702
Tabla 10. Tiempo Promedio de producción de calzado.....	66
Tabla 11. Asociación entre las variables de los sistemas de control de gestión y la competitividad empresarial medida a través de la innovación. ....	741



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Pablo Andres Erraez Nivecela en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Evaluación de los sistemas de control de Gestión de la PYMES del Sector del Calzado de la provincia del Azuay periodo 2017-2018", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Mayo de 2018

Pablo Erraez

Pablo Andres Erraez Nivecela

CI: 0104753280



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Fabian Esteban Ordoñez Huaraca en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Evaluación de los sistemas de control de Gestión de la PYMES del Sector del Calzado de la provincia del Azuay periodo 2017-2018", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Mayo de 2018

---

Fabian Esteban Ordoñez Huaraca

CI: 0105139042





### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Pablo Andres Erraez Nivecela, autor del trabajo de titulación "Evaluación de los sistemas de control de Gestión de la PYMES del Sector del Calzado de la provincia del Azuay periodo 2017-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Mayo de 2018

Pablo Erraez

Pablo Andres Erraez Nivecela

CI: 0104753280



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Fabian Esteban Ordoñez Huaraca, autor del trabajo de titulación "Evaluación de los sistemas de control de Gestión de la PYMES del Sector del Calzado de la provincia del Azuay periodo 2017-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Mayo de 2018

Fabian Esteban Ordoñez Huaraca

CI: 0105139042



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme salud y fortaleza para culminar una etapa muy importante en mi vida.

Agradezco a mi director de tesis quien a través de su guía, experiencia y conocimiento permitió terminar con éxito el presente proyecto de investigación, de igual manera agradezco a la universidad por los años vividos en la misma, a los profesores que con su guía permitieron alcanzar una meta más en mi vida.

Finalmente agradezco a mis compañeros y amigos con los cuales hemos compartido muchas experiencias en las aulas y fuera de ellas.

PABLO ANDRES ERRAEZ NIVECELA



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento a Dios por haberme dado una familia que en todo momento han sido mi apoyo y que con sus consejos han sabido guiarme para poder alcanzar mis metas. También deseo agradecer a la institución que me permitió culminar con éxitos esta etapa de mi vida profesional.

FABIAN ESTEBAN ORDOÑEZ HUARACA



## **Dedicatoria**

Este proyecto va dedicado especialmente a mis padres que a pesar de la distancia siempre serán un pilar muy importante en mi vida, a través de su apoyo incondicional, sus consejos y sus palabras me guiaron a culminar mi carrera.

A mi hermana, mi pareja, mis primos, mis abuelitos, quienes siempre han estado cuando los he necesitado, quienes con su comprensión y cariño supieron guiarme por un buen camino.

Finalmente, a todas las personas que forman parte de mi vida.

PABLO ANDRES ERRAEZ NIVECELA



## **Dedicatoria**

A mi padre por ser ejemplo vivo de que una persona puede lograr todo lo que se proponga, por haberme brindado todo su apoyo, consejo y confianza para culminar mis estudios, a mis hermanas que han sido la guía durante mi formación personal y profesional.

A mi madre por ser la persona que siempre soñó verme concluir mis estudios universitarios.

FABIAN ESTEBAN ORDOÑEZ HUARACA



## I) Introducción

La existencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) contribuye al desarrollo económico del país y de la provincia del Azuay, por lo que este tipo de empresas constituyen un papel fundamental en la generación de empleo. La globalización de los mercados y la innovación en el ámbito tecnológico ha sido un factor para que las Pymes se vean en la necesidad de tomar decisiones que en muchas de las ocasiones son erróneas, debido a que estas empresas no disponen de información suficiente de sus actividades y operaciones, con lo cual estas empresas no pueden desarrollar un Sistema de Control de Gestión (SCG) enfocados al logro de los objetivos.

Un sector en el cual los SCG no poseen un desarrollo adecuado es el de la producción de calzado, debido a que está compuesto por productores que no tienen la suficiente capacitación para gestionar sus negocios.

El presente proyecto de investigación pretende evaluar el desempeño de los Sistemas de Control de Gestión de las Pymes del sector del calzado en la provincia del Azuay, para ello se busca analizar los componentes que intervienen en el desarrollo de los mismo y en consecuencia analizar hasta qué punto los productores de calzado del sector del Azuay han logrado enfocar sus empresas hacia una correcta administración.

Por lo antes mencionado, es necesario realizar una evaluación de los SCG para determinar qué problemas y mejoras se pueden identificar e



implementar, con el fin de contribuir al crecimiento económico del sector de estudio.

El proyecto de investigación se estructuro en cuatro partes, siendo la primera parte en la cual se describe la principal pregunta de investigación en referencia a como se encuentra el sector del calzado a nivel nacional y provincial, además se formula el objetivo general y específico, la segunda parte hace referencia al marco teórico, la cual está en función de los conceptos y estudios más relevantes del proyecto de investigación, así como también en esta sección se encuentra la estructura del diseño metodológico de la investigación. Posteriormente, en la tercera parte se exponen los principales resultados obtenidos a través de las encuestas detallando la realidad del sector del calzado en la provincia del Azuay en referencia a los tres gremios estudiados. Por último, en la cuarta parte se interpretan los resultados obtenidos realizando un análisis bivariado comparando los componentes de los SCG que afectan la competitividad empresarial medida a través de la innovación, para posteriormente identificar las áreas críticas de los negocios señalando las falencias de los SCG que no permiten un mayor crecimiento a las Pymes en el sector. Por otra parte en esta sección también se indica las conclusiones, el impacto académico y social, para finalmente terminar con la referencia bibliográfica.





## **II) Explicación de la principal pregunta de investigación**

En la actualidad las Pymes dedicadas a la fabricación de calzado se enfrentan a un gran número de competidores en el mercado nacional, por lo que provoca que las Pymes desarrollen modelos de control de gestión en el centro de sus organizaciones. Los Sistemas de control de gestión son herramientas que permiten captar información importante hacia las organizaciones provocando que estas tomen las medidas correctivas necesarias para afrontar los diferentes problemas que se susciten en el transcurso de la actividad económica.

Poder contar con sistemas de control de gestión (SCG) eficientes permite potenciar el nivel estratégico de cualquier Pyme, ya sean estas pequeñas o medianas, por lo tanto se lo considera como un sistema que permite mejorar la productividad, la competitividad y las relaciones empresa-cliente. Mejía (2002), basado en su estudio en México enfocado en los sistemas de control concluye que la mayoría de las Pymes carecen de un SCG que les permita minimizar y manejar el riesgo, lo cual les impide alcanzar sus metas y objetivos previstos. Si los SCG se encuentran bien estructurados y enfocados, se determinan como una ventaja competitiva para las Pymes. (Uc Heredia, Garcia Perez de Lema, & Bastidas A., 2008)



Entonces, para poder evaluar los SCG de gestión de las Pymes del sector del calzado de la provincia del Azuay, primero es importante hacer un análisis de cómo están consideradas las Pymes en el Ecuador para después enfocarse en las condiciones en las que se encuentra el sector del calzado, el cual pertenece a la industria manufacturera. Por lo tanto, es necesario tener presente a que se le considera una Pyme.

Al hablar de Pymes, se hace referencia a aquella parte esencial en el desarrollo económico y social de un país, debido a que este tipo de empresas aportan sin lugar a duda al incremento de la producción nacional, e incentiva al desarrollo de fuentes de trabajo que permiten mejorar la productividad de un país y también generar ingresos en los sectores de escasos recursos. Según el SRI (2017), se conoce a las Pymes como el “Conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” Por lo general en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas se dedican a actividades como:

1. Explotación de minas y canteras.
2. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
3. Industrias manufactureras.
4. Construcción.
5. Comercio
6. Servicios

De acuerdo a los análisis enfocados a los empresarios de las PYMES del Ecuador, “estas empresas se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, poca aplicación de la tecnología, baja división del trabajo, reducido capital, baja productividad, mínima capacidad de ahorro y limitado uso de los servicios financieros y no financieros”. (Nicola, 2015)



Las Pymes son la base para el desarrollo del país dinamizando la economía ecuatoriana, de tal manera que las mismas generan riqueza y empleo hacia todos los sectores del país. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), que agrupa a las empresas en función del número de empleados (P) y el tamaño de las ventas anuales (V) y para su caracterización se basa en la tabla que fue establecida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en la Decisión 702, artículo 3 del Sistema Andino de Estadística de la Pyme.

**Figura 1.** Instituto nacional de Estadísticas y Censo (2015)

<b>Grande:</b>	• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
<b>Mediana "B":</b>	• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
<b>Mediana "A"</b>	• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
<b>Pequeña:</b>	• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
<b>Microempresa:</b>	• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.

**Fuente:** INEC 2017

**Elaboración:** Autores

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un segmento importante dentro de las economías en desarrollo. Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (2015), hubo cerca de 844.999 empresas en el Ecuador que ingresaron las ventas en el Servicio de Rentas Internas, reportaron personal afiliado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o declararon impuestos por pertenecer al régimen impositivo simplificado. De estas, 90,42% fueron microempresas, 8,14% pequeñas y medianas empresas y 0,5% grandes empresas. De entre las empresas que registraron



personal afiliado en el IESS, alrededor de 3 millones de afiliados, las microempresas concentran el 23,4%, las Pymes el 33,87% y las grandes empresas el 42,69%. De acuerdo al análisis se observa que las Pymes aportan con un tercio de empleo formal en la economía ecuatoriana a pesar de tener una participación reducida en el total de empresas ecuatorianas, lo cual refleja la alta participación en el mercado, con la transformación y estructuración de la matriz productiva.

La importancia de las Pymes en la economía es esencial, debido a la capacidad que poseen estas empresas al momento de generar empleo y la fácil adaptación de las mismas hacia los cambios tecnológicos, siendo actores principales en la aportación hacia la producción nacional y distribución de bienes y servicios. (Van Auken y Howard, citado por Luna, 2012). La importancia del sector de las Pymes es reconocida mundialmente por su importante contribución a varios sectores socioeconómicos para formar un entorno económico estable, desarrollando un mayor crecimiento del empleo, la producción, fomentando la exportación y motivando el emprendimiento. Las Pymes constituyen la fuente básica de materiales, ideas, procesos y servicios que las grandes empresas no pueden hacer o no quieren hacerlo. Las Pymes afrontan diferentes problemas pero se ven menos afectadas por las crisis económicas debido a su flexibilidad y habilidades que poseen para hacer frentes a las condiciones cambiantes en el mercado, por lo que es indispensable analizar la situación que presenta las mismas en el sector del calzado.

De esta manera en la Tabla 1, se puede observar que en el último reporte del Banco Central, la fabricación de productos textiles y productos de cuero en el cual se encuentra la producción de calzado aportó con 2077,44\$ millones, es decir un 5,3% del total de producción en la industria manufacturera indicada en la Figura 2, que en comparación con los últimos 5 años muestra una tendencia decreciente, industria que presenta muchos problemas en relación al poco interés de los entes gubernamentales de este sector.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Industria</b>	28.748.0	32.977.4	35.720.5	38.164.1	40.859.0	39.844.8	39.042.8
<b>Manufacturera</b>	34	50	03	72	11	85	33
<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE CUERO Y CALZADO</b>	1.840.70 2	2.198.83 8	2.038.49 8	2.170.29 6	2.269.92 2	2.190.60 4	2.077.24 0

**Tabla 1.** Producción de la industria manufacturera 2010-2016

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autores

**Figura 2.** Producción Industria Manufacturera



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autores

Por otra parte, en la Tabla 2 se indica el nivel de incidencia de las empresas en esta industria, el cual señala que, el 82% de las ventas de la industria manufacturera pertenece a las grandes empresas, las cuales representan solo el 0.8% del total de empresas en la industria, a diferencia de las pequeñas y medianas empresas en las cuales el volumen de ventas se



observa de manera más equitativa, situación que se suscita por el nivel de competencia que existe en las mismas. El alto nivel de competitividad que se encuentra en las Pymes genera que las ventas no se relacionen con el nivel de participación en la industria, debido a que estas concentran el 67% de empresas del sector manufacturero y tan solo representan 17% del total de ventas producidas en dicho sector, el cual tiene una variación considerable. De la misma forma, las microempresas representan el 25% del total de empresas en la industria, sin embargo, el valor de las ventas es notablemente inferior en comparación con las Pymes y grandes empresas, esto ocurre especialmente al grado de informalidad de los mismos.

**Tabla 2.** Ventas de la Industria Manufacturera Año 2016

<b>Industrias Manufactureras</b>	<b>Ventas Totales</b>	<b>Participación sobre el total de las ventas</b>	<b>Participación de las empresas en la industria</b>
<b>Grande</b>	\$ 1.249.817.286,00	0,82	0,08
<b>Mediana B</b>	\$ 80.315.321,00	0,05	0,06
<b>Mediana A</b>	\$ 66.555.822,00	0,04	0,08
<b>Pequeña</b>	\$ 120.307.530,00	0,08	0,53
<b>Microempresa</b>	\$ 6.164.202,00	0,004	0,25
<b>Total</b>	\$ 1.523.160.161,00	1	1

**Fuente:** INEC 2015

**Elaboración:** Autores

### **Pymes del sector del calzado**

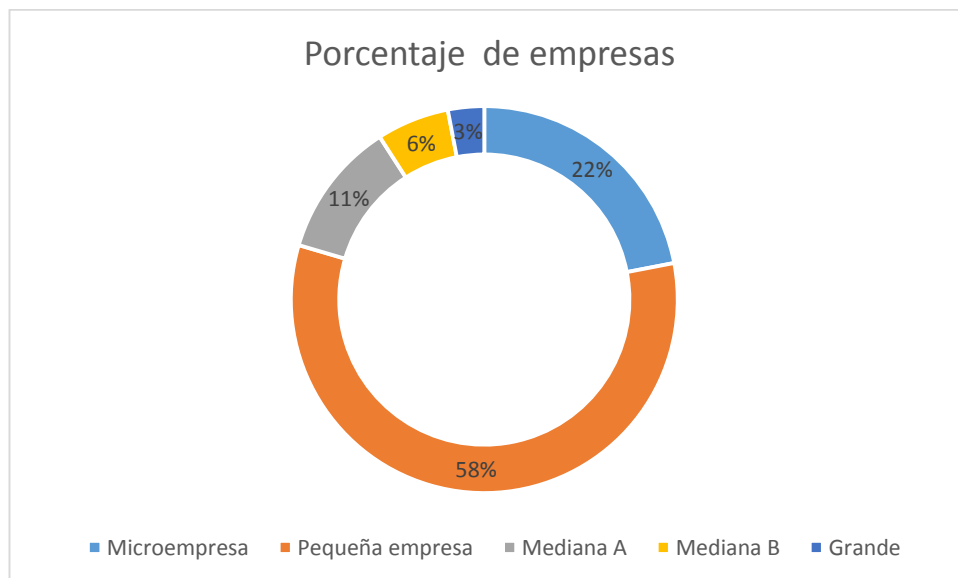
Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que se dedican a la confección del calzado van desde un único artesano que produce un número limitado de pares de zapatos para el mercado de un pueblo, hasta una sofisticada empresa que produce miles de pares de zapatos, que tienen la capacidad de vender a nivel nacional, así como en mercados extranjeros.



Las Pymes operan en mercados muy diferentes (urbanos, rurales, locales, nacionales y regionales); cada una encarna diferentes niveles de habilidades, capital, innovación tecnológica y orientación al crecimiento, y pueden ser en la economía formal o informal. (OECD, 2004)

De acuerdo a las cifras que maneja el INEC, las cuales se pueden evidenciar en la Tabla 3 en el Azuay del total de empresas que están dentro del sector calzado el 58% son pequeñas empresas, un 22% son microempresas, un 17% son medianas y el 3% son grandes empresas siendo el Azuay la segunda provincia productora de calzado a nivel nacional.

**Figura 3.** Empresas en el Azuay



**Fuente:** Instituto Nacional De Estadística y Censo

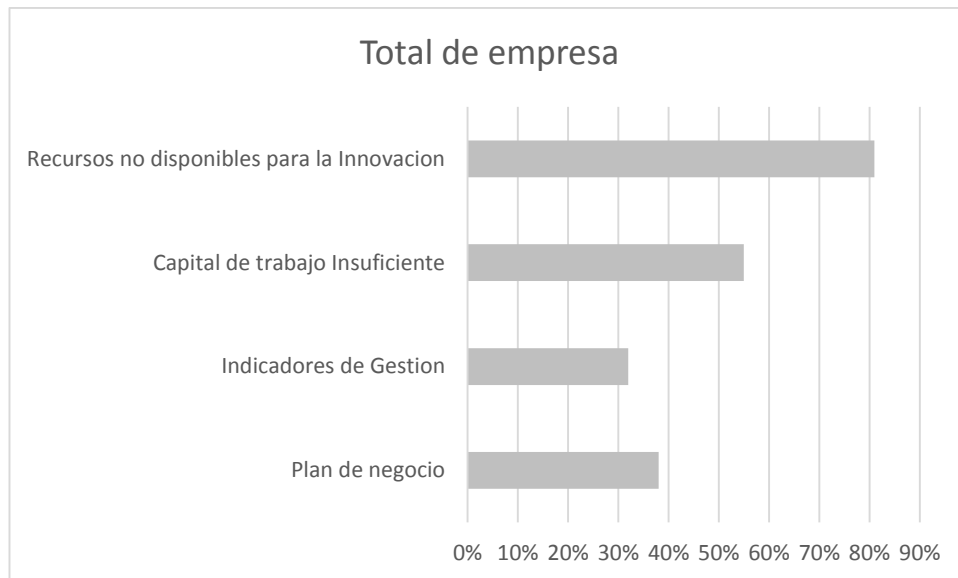
**Elaboración:** Propia

Según la cámara de calzado de Tungurahua (CALTU) gran parte de las Pymes se manejan informalmente como negocios familiares, pues solo el 38% de las empresas tienen un plan de negocio, el 32% utiliza indicadores de gestión, De igual manera tampoco tienen un adecuado manejo de las finanzas, el 55% no cuenta con suficiente capital de trabajo, el 81 % no cuenta con los recursos financieros disponibles para innovación, tampoco



manejan adecuadamente el plazo de pago que otorgan a sus clientes. (SEPROYCO, 2010)

**Figura 4.** Estudio de las Pymes



**Fuente:** (SEPROYCO, 2010)

**Elaboración:** Autores

Es importante indicar que en las PYMES del sector del calzado existe una cultura organizacional que se niega a combinar sus actividades productivas con los sistemas de control de gestión; con los crecientes cambios tecnológicos, la globalización y la economía actual en las que se desarrollan es necesario capacitar a los gerentes-propietarios para que puedan realizar un control eficiente de sus empresas.

Estas empresas, son actores vitales para mejorar la innovación, competitividad y empleo en el sector del calzado, estableciendo un sistema de innovación efectivo para el desarrollo de la economía nacional. De tal manera es necesario mejorar las oportunidades de inversión para este tipo de empresas y así fortalecer sus capacidades para responder al mercado cambiante generando el crecimiento y la reducción de la pobreza en el país.





El proyecto de investigación permitirá poner en práctica las diferentes herramientas vistas en el aula de clase, en base a un sector económico; como es el calzado, el cual dinamiza la economía en el Azuay, permitiendo la aplicación de técnicas básicas del administrador de empresas, que como objetivo principal es evaluar los sistemas de control de gestión eficiente y efectiva dentro de las empresas, para la correcta toma de decisiones, independientemente del entorno en el cual se desarrollen las organizaciones.

La evaluación de los sistemas de control de gestión de las PYMES del sector del calzado se realizará en la Provincia del Azuay en los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg en el año 2017, y estará enfocado en las empresas categorizadas como PYMES, el proyecto estará desarrollado en base a cada una de estas pequeñas y medianas empresas como principal fuente de información. Los principales beneficiarios del proyecto serán los miembros de los gremios de cada uno de los cantones, objeto de estudio; quienes podrán implementar las recomendaciones dadas en el Proyecto, para mejorar y tener en consideración a SCG y mejorar la competitividad empresarial. Considerando todos los aspectos antes mencionados, la principal pregunta de investigación es:

**¿Si las Pymes del sector de calzado utilizan los SGC, para la toma de decisiones, esto les permitirá ser más competitivos?**

De tal manera de acuerdo a la interrogante se plantea el siguiente objetivo general:

- Evaluar los sistemas de control de gestión de las PYMES del sector del calzado en la Provincia del Azuay en los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg del periodo 2017 – 2018.

La investigación contempla los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar a los productores de calzado de los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg, considerando aspectos relevantes como



mercado, sistemas administrativos, tecnología, productividad y distribución.

- Valorar la relación y asociación de las variables determinantes de los sistemas de control de gestión que afectan su competitividad empresarial.
- Identificar áreas críticas de los sistemas de control de gestión en las cuales sea necesario realizar un mejoramiento para los productores de calzado de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg

### **III) Marco teórico**

#### **1. Conceptos Básicos**

Antes de comenzar con la evaluación y el estudio de los sistemas de control de gestión, es necesario interiorizar en todos los términos de manera individual orientada a una mejor comprensión de los mismos

#### **2. Sistema**

Es preciso comenzar entonces por el concepto de sistema, considerado como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman (Amat, 2004, citado en Atencio & Sánchez, 2010), por otra parte es necesario tener presente que “Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado”. (Atencio & Sánchez, 2010, pág. 21)



### 3. Control

Cuando se centra en la administración es indispensable enfocarse en el tema referido al control, debido a que es una base fundamental para evaluar el rendimiento de las organizaciones, dado que mediante el control las organizaciones pueden avanzar de manera inequívoca hacia sus metas utilizando los recursos existentes de manera eficiente. De acuerdo a Perez-Carballo (2013), el control es “un requisito obligado para comprender y contrastar el modelo de negocio y evaluar el resultado de las decisiones delegadas, así como el interés y conveniencia de cada una de las actividades que componen la cartera de la empresa”. (pág. 15)

En términos formales, el control es definido de varias maneras dependiendo del autor, todos caracterizándose por mantener las mismas ideas. Así pues, para Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. (pág. 610). Algo parecido menciona Robbins & Coulter (2005) dejando entender que el control es un proceso administrativo el cual va a supervisar todas las actividades de la empresa garantizando que todos los objetivos se logren según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (pág. 458). Así mismo, Perez-Carballo (2013), definen al control como “Aquella función que pretende asegurar la consecución de objetivo y planes prefijados en la fase de planificación” (pág. 22). De acuerdo con Chiavenato (2007), “El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos” (pág. 154). Mientras que, para Fayol citado en (Campero Q. & Alarcon, 2014), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. En síntesis, sin objetivos no puede existir un control y sin las acciones para corregir los errores el control pierde todo el valor como una función de la



administración. (Perez-Carballo, 2013). De tal manera (Dextre & Del Pozo, 2012), mencionan que la función del control es la de actuar sobre:

1. Los objetivos y planes. - Para identificar todas las inconsistencias y resolver las desviaciones.
2. El rendimiento de la organización. - En la persecución de cada uno de los objetivos previstos.

De todo lo antes mencionado se puede resumir que el control es la función administrativa que permite a la dirección evaluar los objetivos previstos contra los objetivos obtenidos, asegurando acciones correctivas que permitan alcázar las metas de la organización, a su vez permitiendo a las organizaciones el uso eficiente de sus programas y recursos, corrigiendo todo problema que pueda ocasionar lo contrario.

#### **4. Gestión**

La gestión es un conjunto de funciones que permite tomar las acciones necesarias para minimizar el riesgo (Concha & Nahuelhuen, 2005). En síntesis, la gestión debe ser eficiente para poder responder a los factores cambiantes del mercado y de los consumidores individuales o colectivos (Domínguez, 2000). Mientras tanto León & Otros autores (2007), afirman que, “Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor... es necesario identificar los factores que influye en el éxito o mejor resultado de la gestión” (pág. 19). La gestión debe involucrar a todas las personas que integran las organizaciones, debido a que es un proceso que logra un entorno en donde se obtiene de manera eficiente resultados de acuerdo con los objetivos previstos.

Según la ISO 9000 (2005), definen a la gestión como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (pág. 10). Para León & Otros autores (2007), la gestión es “La actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores,



consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios” (pág. 19). Calderón Mera (2015), señala a la gestión como, “Un conjunto de acciones, operaciones o procedimientos que realiza el equipo de trabajo para conseguir alguna cosa u objetivo, y que la empresa ejecuta para dirigir y administrar el negocio” (pág. 23). Dicho de otra manera, se puede concluir que la gestión es un conjunto de acciones que guían a los miembros de las organizaciones para lograr un objetivo, el cual sirve para medir el funcionamiento de las mismas.

## **5. Sistemas de Control de Gestión**

El control de gestión abarca todos los procesos o sistemas establecidos para asegurar que las conductas, comportamientos y decisiones de los directivos o trabajadores estén en mutuo acuerdo con los objetivos y resultados de las organizaciones, estos sistemas comúnmente se los conoce como Sistemas de Control de gestión (SCG). Los SCG elaborados de manera correcta permiten influir en el comportamiento de los trabajadores, aumentando la probabilidad del logro de los objetivos de la organización. (Merchant y Van der Stede, 2007, citado en Calderón Pinzón & Salgado Castillo, 2014). Este concepto permite observar que los SCG son primordiales para dirigir a las organizaciones en la consecución de los objetivos de manera conjunta con todos los miembros de las mismas. Muñiz (2003), define a los SCG como “un proceso compuesto de diferentes elementos que implica a toda organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa en toda su amplitud” (pág. 34), siendo un estímulo organizacional para que los directivos organizacionales tomen decisiones correctas (Perez-Carballo, 2013). Según (Bermudez Veliz & Espinoza Zuñiga, 2011), un SCG es “un conjunto de procedimientos que ayudan a los CEO tomen sus decisiones a su debido tiempo, planificando y controlando las actividades que realiza la empresa”. (pág. 8)



Para Blanco (1979), se puede definir un Sistema de Control de Gestión como:

- **Total**, abarca a toda la empresa
- **Periódico**, siguiendo una estructura y secuencia determinada.
- **Cuantitativo**, medición del desempeño de las organizaciones a través de indicadores y ratios.
- **Integrado**, compuesto por subsistemas de control en toda la organización.

En ese sentido, la mayoría de autores indican un concepto similar al momento de describir un sistema de control de gestión definiéndolo como un conjunto de procesos que garantizan el cumplimiento y medición de los objetivos, permitiendo conocer la situación de una organización en un momento determinado y tomar decisiones basado en las estrategias planificadas con anterioridad.

### 5.1 Propósito de los SCG

El propósito del control de gestión es conducir los objetivos o reducir la divergencia del mismo entre la organización y sus miembros a través del empleo de las diferentes herramientas y mecanismos básicos de control. (Concha & Nahuelhuen, 2005, pág. 13)

### 5.2 Objetivos de los sistemas de control de gestión

Muñiz (2003), menciona que los objetivos de control de gestión van ampliamente relacionados con los sistemas de información de las organizaciones, afectando a todos los miembros y departamentos responsables de la misma, siendo los principales objetivos:



- Control de la evolución de la empresa mediante la medición de indicadores económicos.
- Delegar responsabilidades basado en los objetivos organizacionales a los miembros responsables de la organización.
- Un sistema de planificación estratégica que conduce a la mejora continua de resultados.
- Sistemas que permita medir la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la organización.
- Desarrollar un sistema de control a corto plazo que permita la retroalimentación o reporting del control de gestión.
- Capacidad de reacción frente a los cambios organizacionales.

De tal manera es importante determinar cuáles son los principales objetivos a considerar por los sistemas de control de gestión, objetivos que sean coherentes, los cuales se puedan cumplir. Sin embargo, estos van a variar dependiendo del tipo de organización o empresa en la cual se realiza para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato. (Gómez, 2000)

### **5.3 Características de los Sistemas de Control de Gestión**

Las características de los Sistemas de Control de Gestión van a depender de las responsabilidades asignadas a cada miembro de la organización, así como la estructura de la misma. No obstante, La Comisión de Contabilidad de Gestión De ACCID (2010), menciona algunas características que suelen ser convenientes al momento de implantar un SCG como:

- Impulsado por la alta dirección, con el fin de resolver todos los problemas que puedan presentarse al momento de desarrollar el SCG.
- Diseñado con la participación de todos los miembros responsables de la organización para un mayor consenso.



- Feed-back en lo posible por la mayoría de miembros de la organización.
- Involucre a todos los departamentos de la organización enfocándose en los miembros claves de la organización.
- Información real, de modo que permita un entendimiento óptimo de la misma.
- Un SCG adecuado al presupuesto de la organización.

Por otro lado, según Lorino (citado en Atencio & Sánchez, 2010) determina que los sistemas de control de gestión están interrelacionados con los comportamientos individuales o colectivos de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos y estrategias, por lo tanto, los SCG deben ser coherentes con las estrategias y los objetivos de la organización, a su vez sencillos, claros y evolutivos. (págs. 21-22).

#### **5.4 Limitaciones del Sistemas de Control de Gestión**

Los SCG son procesos imprescindibles en las organizaciones, para la ACCID (2010) presenta las siguientes limitaciones:

- Desconocimiento de los SCG como un proceso que fomenta la mejora de las herramientas de control de los aspectos claves de las organizaciones, dejando de lado la información proporcionada por el controller.
- La especulación que se genera en los empleados de las organizaciones al considerar a los SCG como una herramienta para controlar su trabajo, sin embargo un SCG debe ser considerado como un proceso que ayuda a detectar problemas y solucionar los mismos de las maneras más eficientes.
- La poca fiabilidad en los informes por un mal procesamiento de la información base, ocasionando confusión para en el análisis de datos





provocando decisiones erróneas y provocando la pérdida de credibilidad del SCG

- Falta de análisis en posibles desviaciones que se producen en las organizaciones, aun identificando las causas que provocan estos.
- El alto costo del SCG por la falta de manejo del medio a utilizar.
- La lentitud o falta de flexibilidad del SCG, al momento de obtener información importante para la toma de decisiones.

Es importante considerar las limitaciones que provoca el SCG que se implementa en las organizaciones o empresas, puesto que cada empresa tiene un SCG diferente adecuado a sus metas y objetivos. Por lo mismo es necesario identificar las limitaciones que se puedan producir y establecer estrategias que permitan corregirlas.

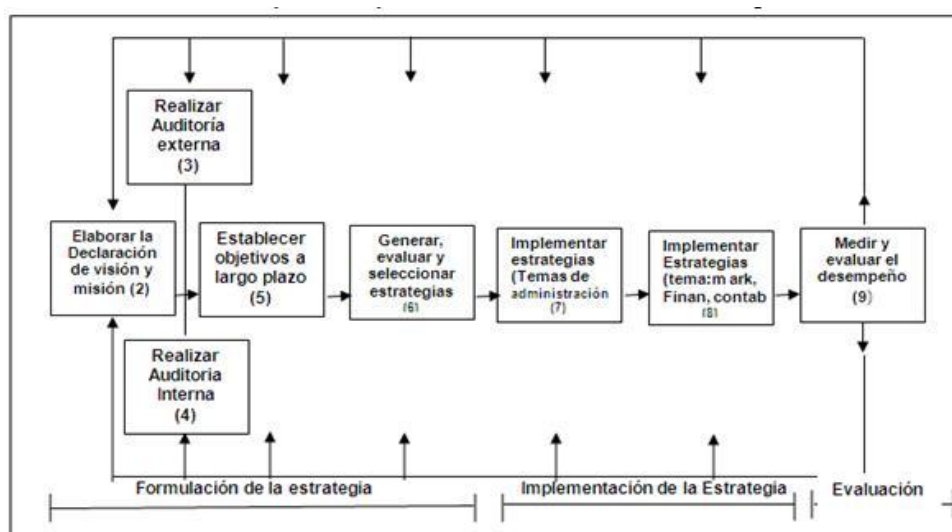
Mientras que para Muñiz (2003), existen limitaciones como:

- Las oportunidades que poseen las organizaciones frente a su entorno (clientes, proveedores, mercado, etc.)
- Condicionamiento del control de gestión por el tipo de objetivos que posee la planificación estratégica.
- La estructura de las organizaciones, como están definidos sus departamentos y los responsables a cargo de las organizaciones condicionaran el control de gestión.
- El tamaño y volumen de las organizaciones, implica que a mayor tamaño mayor la necesidad de control.
- La personalidad, conductas, habilidades de los trabajadores y directivos hacen que el control de gestión sea diferente para cada organización.
- La cultura de la empresa, la capacitación y la formación de los trabajadores y directivos es un factor de limitación determinante el cual bien desarrollado permite tener un control de gestión más o menos desarrollado.

## 5.5 Componentes del SCG

### 5.5.1 Plan estratégico

Las organizaciones existen para poder alcanzar o cumplir sus objetivos, para poder alcanzarlos se necesitan un plan en el cual se determine todos los procesos para alcanzar los objetivos. Los sistemas de control de gestión permiten determinar estas estrategias. (ACCID, Manual De Control De Gestion, 2010). Para Muñiz (2003), “El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo”, este concepto permite afirmar que el plan estratégico está estrictamente relacionado con los objetivos de las organizaciones, así como de las rutas que marca los procesos necesarios para poder alcanzar los objetivos previstos (ACCID, 2010, pág. 34), de tal manera que posibilite orientar, integrar y dar una perspectiva de relación a las decisiones que permiten el ser de una organización. Según David (2013) define el modelo de un plan estratégico como se aprecia en el siguiente cuadro:



**Figura 5.** Etapas de la administración estratégica



**Fuente:** Modelo integral del proceso de administración estratégica (David, 2013)

### **Formulación de la estrategia**

Las organizaciones parten en función de una misión, visión y objetivos, con el fin de determinar los objetivos, metas y la cultura de la organización.

#### **Visión**

En todas las organizaciones resulta como punto de partida responderse: “¿En qué queremos convertirnos?”, los gerentes deben tener claro el concepto de aquello que la empresa busca en el largo plazo, una visión bien definida sirve como base de toda organización para saber hacia dónde camina la empresa y a través de esto formar una misión detallada (David, 2013), o también la visión “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012), la visión busca transmitir de forma clara y concreta lo que la organización busca en referencia a los directivos, para preparar a las organizaciones en el largo plazo mediante la toma de decisiones correctas.

#### **Misión**

La misión es la razón y el motivo de ser de la empresa, es el propósito que distingue a una organización de otras similares, la misión debe responder: “¿Cuál es nuestro negocio?”, una misión bien establecida permite determinar objetivos y estrategias de manera más eficiente. La misión declara el propósito y la propia identidad de la compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Cuando se formula una visión y misión conjunta con todos los miembros de una organización, se obtienen las visiones y misiones personales de cada uno de los trabajadores respecto a lo que piensan y siente dentro de la organización, creando un interés en común lo cual se refleja en el actuar de



los trabajadores creando nuevas metas y oportunidades en la organización.  
(David, 2013)

### **Oportunidades y amenazas externas**

Se refiere a todas las oportunidades y amenazas externas económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y políticos que pueden ser positivos o negativos para una organización. El factor clave de la planeación estratégica es la de aprovechar todas las oportunidades presentes y reducir en gran medida las amenazas presentes.

### **Debilidades y Fortalezas internas**

Estos factores internos son elementos que las organizaciones controlan y estas sujetas a las medidas de evaluación presentes en los planes estratégicos. Las fortalezas y debilidades están relacionadas directamente con las diferentes áreas que conforman una organización como el área de contabilidad, finanzas, producción, etc.

### **Objetivos a largo plazo**

Los objetivos en la planificación estratégica son los resultados que se pretenden obtener en función de la misión. Los objetivos son esenciales dentro de las organizaciones porque es la guía estratégica que sirve como guía para la correcta toma de decisiones por parte de la alta dirección. Los objetivos se dice que son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se dirige la organización (Weihrich y Koontz citado en Castellanos & Cruz, 2014), mediante los objetivos las organizaciones “señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las



actividades de planeación” (David, 2013, pág. 11), por lo tanto los objetivos son la base del éxito de las organizaciones.

## **Estrategia**

La estrategia es un plan para alcanzar los objetivos y la misión de las organizaciones. Para David (2013), las estrategias “son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (pág. 11), una estrategia va a ser la base para integrar las principales metas y políticas, estableciendo una guía sobre las acciones a desempeñar dentro de la organización (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), estas estrategias serán relevantes en el futuro en un periodo no menor a cinco años, pero esto no implica que es un plan sistemático en el cual no se producen cambios al contrario la estrategia debe ser flexible adaptándose a todos los cambios del entorno.

## **Implementación de la estrategia**

La implementación estratégica requiere que las organizaciones establezcan políticas, definan claramente las responsabilidades de los empleados y asigne los recursos necesarios para la implementación de las estrategias, además, se debe crear una cultura organizacional eficiente que asegure el cumplimiento de las diferentes estrategias, se debe estructurar un presupuesto y evaluar el desempeño de los empleados.

Implementar las estrategias permite integrar tanto a directivos como empleados en la búsqueda del cumplimiento de las estrategias previamente definidas. Las estrategias que están expresadas pero no implementadas no sirven para nada. (David, 2013)



## **Evaluación de las estrategias**

Este proceso permite evaluar si los objetivos deseados se cumplieron de acuerdo a los objetivos obtenidos, por lo que la evaluación advierte a los directivos sobre estrategias mal encaminadas y permite la corrección oportuna de las mismas. Es necesario evaluar las estrategias para determinar si una estrategia genera problemas y a partir de esto reestructurar las estrategias, David (2013), menciona que los procesos de evaluación están compuestos por tres partes:

- Análisis de los factores internos y externos en bases a las estrategias.
- Medición del desempeño en las organizaciones.
- Implementar acciones correctivas en relación a los objetivos obtenidos

## **Errores de la planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso largo y complejo el cual es una guía para la organización que ayuda a resolver los diferentes problemas que se generan al realizar la planificación estratégica y así alcanzar el éxito empresarial.

Errores a evitar en la planificación estratégica establecidos por David (2013):

- Utilizar la planificación estratégica solo para cumplir con ciertas normas y permisos.
- No transmitir a los trabajadores el plan.
- No tomar en cuenta todas las observaciones al momento de realizar la misión.
- Que la planificación estratégica no tenga el aporte de la alta dirección.
- La evaluación como un simple plan innecesario y sin importancia.
- Tomar decisiones basadas en la intuición de los gerentes y no en relación a los objetivos fijados en la planificación estratégica.



### **5.5.2 Plan de Presupuestos**

Los objetivos y los planes estratégicos para alcanzarlos deben estar establecidos en el corto plazo de tal manera que se plasme un presupuesto el cual comprometa de manera exhaustiva a toda la organización (Muñiz, 2003), trata de conseguir los objetivos a corto plazo partiendo de los objetivos a largo plazo que engloban a toda la organización. Los objetivos de las organizaciones deben ser claros y concisos de tal manera que cada responsable de las diferentes áreas de las organizaciones o empresas pueda controlar y corregir las desviaciones que se puedan presentar de manera eficiente.

ACCID (2010) menciona que un presupuesto parte a partir de la elaboración de un presupuesto de ventas es decir una estimación de las mismas, seguido del presupuesto de producción basado en las unidades que se prevea vender en función de la materia prima que sea necesaria para elaborar las diferentes clases de productos, en referencia a todos los gastos para el desarrollo de la empresa se elabora el presupuesto de estructura, el presupuesto comercial involucra todos los gastos relacionados con la comercialización de los productos y por último el presupuesto de inversión el cual sirve para ampliar la capacidad productiva, esto puede variar dependiendo de la organización en la que se intente llevar un SCG.

El presupuesto es importante hasta el punto que sirve como guía para la dirección, ayudan a controlar si los objetivos planteados se relacionan con los resultados esperados (Gutiérrez, 2012). El no recurrir a un elemento tan importante como es la planificación estratégica como parte del SCG nos impide identificar cuanto se puede vender, la inversión a recuperar y cuanto es el gasto ocasionado por la razón de la existencia de las organizaciones.

### **El proceso presupuestario**



El proceso de planificación de un presupuesto va a ser diferente en relación al tipo de empresa en el cual se aplique, sin embargo, cualquiera que sea la empresa el cual emplea este proceso va a estar integrado por diferentes etapas:

Según ACCID (2010) las etapas son las siguientes:

- Diseño de un modelo presupuestario para cada departamento, todos los presupuestos podrán ser consolidados de manera más rápida.
- Presentación del modelo presupuestario a cada uno de los integrantes de los diferentes departamentos.
- Desarrollo de los modelos de presupuesto.
- Estudio por parte del gerente de los presupuestos recibidos los cuales deben estar ligados directamente con los objetivos previstos.
- Reunión con todos los responsables que desarrollaron los presupuestos para su consiguiente aprobación.

Para la elaboración del presupuesto es necesaria la participación directa del gerente, o a la vez del máximo responsable de la empresa, el cual es determinante de la ejecución de todos los presupuestos, es importante que el gerente realice de manera conjunta con todos los departamentos que integran la organización para elevar el desempeño y motivación por parte de los trabajadores. Un factor importante al momento de elaborar un presupuesto es la de fijar o visualizar metas y objetivos realistas de acuerdo a la situación en la que se encuentre la empresa, por otro lado los responsables de la toma de decisiones en la empresa deben llegar a un acuerdo mutuo con la alta dirección, logrando el compromiso deseado por parte de los mismos, y así desarrollar un presupuesto global para la empresa con cierto grado de flexibilidad, susceptible a cambios que se generen por los diferentes factores socioeconómicos presentes en el mercado.

Por otro lado Burbano Ruiz (2005), establece las siguientes etapas para la elaboración de un presupuesto:



**Figura 6.** Resumen de actividades a ejecutar en cada etapa de elaboración de presupuestos.

Etapa	Actividades
Pre-iniciación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas y directivas.</li> <li>2. Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que incidan en el país y que afecten al sector y a la empresa.</li> <li>3. Análisis del sector.</li> <li>4. Identificación de Amenazas y oportunidades.</li> <li>5. Análisis del comportamiento de la empresa e identificación de las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales.</li> <li>6. Definición de la misión y la visión del negocio.</li> <li>7. Fijación de los objetivos a corto y mediano plazo.</li> <li>8. Divulgación de los objetivos propuestos.</li> <li>9. Definición de estrategias, políticas y normas.</li> <li>10. Elaboración de los planes operativos por departamentos en base a sus metas y perspectivas.</li> <li>11. Revisión de los planes operativos.</li> <li>12. Divulgación entre el personal de la empresa.</li> </ol>
Elaboración	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de los programas operativos. Ventas, producción, personal, finanzas, costos y gastos.</li> <li>2. Preparación de los programas financieros. Efectivo, inversiones, financiamiento.</li> <li>3. Conversión de los programas a presupuesto. Cálculos rutinarios.</li> <li>4. Preparación del informe para la gerencia.</li> <li>5. Revisión de informes, análisis, conveniencia e implicaciones en los objetivos, metas y desde el punto de vista financiero (Auditoría)</li> <li>6. Ajustes para mejorar los resultados previstos.</li> <li>7. Aprobación final y publicación.</li> </ol>

Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de metas específicas por periodos quincenales o mensuales.</li> <li>2. Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia por cada jefe de departamento.</li> <li>3. Informes de ejecución.</li> </ol>
Control	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la técnica a seguir para identificar problemas y variaciones.</li> <li>2. Presentación de informes parciales de ejecución.</li> <li>3. Comparación de lo real con lo presupuestado.</li> <li>4. Análisis y explicación de variaciones.</li> <li>5. Implementación de medidas correctivas o la modificación del presupuesto cuando sea necesario.</li> </ol>
Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis crítico de los resultados obtenidos.</li> <li>2. Elaboración de los informes globales.</li> <li>3. Identificación de las causas y efectos.</li> <li>4. Capitalización de las experiencias para los próximos periodos presupuestarios.</li> </ol>

**Fuente:** Burbano, citado por (Fagilde, 2009)

Todo el proceso presupuestario conlleva diferentes etapas dependiendo el autor, pero con el objetivo de colaborar con la gestión analítica de las organizaciones minimizando el riesgo de las operaciones productivas de las



empresas y generando planes de producción dentro de límites reales y razonables.

Según Burbano (2005) cuando las empresas no se encuentran desarrolladas de manera compleja y el tamaño de las mismas es reducido, todo el trabajo presupuestal recae sobre el departamento de contabilidad, el cual debe desarrollar las siguientes funciones:

Desarrollar reuniones con la alta dirección y con todos los departamentos involucrados en la toma de decisiones con el fin de conocer los sistemas y políticas de la empresa.

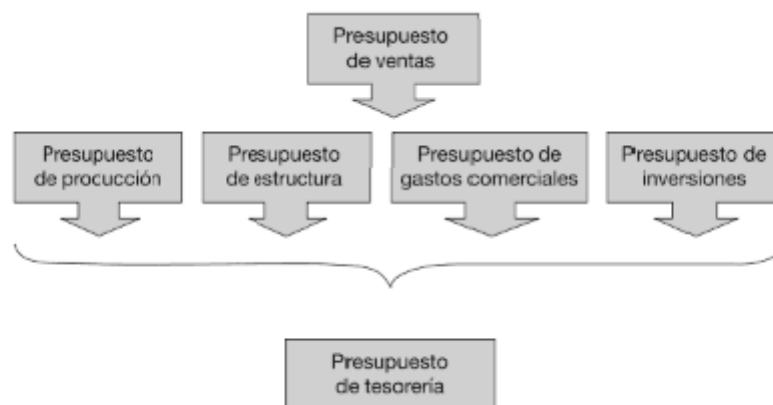
Analizar el sistema de contabilidad de costos, y así determinar los métodos y formatos que se desarrollaran en la fase de control.

Difundir los métodos y formatos presupuestarios en el área productiva como administrativa.

Preparar informes hacia la gerencia sobre los informes de tesorería, control de costos de venta y producción, niveles de inventarios y análisis de estados financieros, el cual juega un papel determinante para la búsqueda de un pronóstico eficiente para la organización.

## Formulación de los diferentes presupuestos

**Figura 7.** Relaciones entre los distintos presupuestos



**Fuente:** (ACCID, Manual De Control De Gestion, 2010)

## Presupuesto de Ventas

En el presupuesto de ventas va a estar especificado todos los productos a vender, así como los precios y las cantidad de los productos, es decir los ingresos generados por las ventas de tal manera que el encargado de su desarrollo debe ejecutar un presupuesto en el cual se vea reflejado tanto el total de las ventas como el costo de la comercialización y distribución de los productos. (Fullana & Paredes, 2008, pág. 432)

**Figura 8.** Presupuesto de ventas (ACCID, 2010)

Presupuesto de ventas	Enero	Febrero	...	Diciembre	Total
Producto A					
Producto B					
Producto C					
...					
<b>Total ventas</b>					

**Fuente:** (ACCID, Manual De Control De Gestion, 2010)



Para desarrollar el presupuesto de ventas se debe tener en cuenta los factores internos que son implementados y supervisados por la empresa como la publicidad, diseño, calidad, cuota del mercado, promociones, etc., y factores externos como la competencia, productos sustitutos, mercado y factores socioeconómicos los cuales no son controlados por la empresa ya que son determinados por el entorno o industria en la que desarrolle la empresa, por lo que los factores antes mencionados deben ser considerados como factores críticos antes de realizar las previsiones para el presupuesto de ventas.

### Presupuesto de Gastos Comerciales

El presupuesto de gastos comerciales va a considerar todos los gastos para alcanzar las ventas previstas, como puede ser los gastos de: publicidad, personal, promociones y descuentos, este presupuesto va a estimar todos los gastos en función de cada unidad presentada en el presupuesto de ventas.

**Figura 9.** Presupuesto de gastos comerciales

Presupuesto de gastos comerciales	Enero	Febrero	...	Diciembre	Total
Comisiones					
Asistencia a ferias					
Regalos de promoción					
...					
<b>Total gastos comerciales</b>					

**Fuente:** (ACCID, Manual De Control De Gestion, 2010)

### Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción es desarrollado de acuerdo a los objetivos de las ventas establecidas previamente, en el cual van a constar los costos fijos y variables de producción, las unidades a fabricar y los productos a



desarrollar. (Fullana & Paredes, 2008, pág. 433), en este presupuesto se debe considerar según la (ACCID, 2010) lo siguiente:

- **Materias Primas:** Se calcula todo el uso de la materia primas, así como el stock de materia primas garantizando el cumplimiento de la producción prevista.
- **Mano de obra directa:** Haciendo referencia a todo el personal necesario para producir las unidades previamente establecidas en el presupuesto de ventas.
- **Otros costos de producción:** Se deben considerar todos los costos que son indispensables para el desarrollo eficiente del proceso productivo.

### **Presupuesto de Inversión**

El presupuesto inversión hace referencia a la inversión en nuevos activos que faciliten la capacidad de adaptación hacia los mercados cambiantes y la nueva tecnología, este presupuesto va a estar condicionado por diferentes factores como lo son la rentabilidad, liquidez, aportación de capital por parte de los socios y la capacidad de endeudamiento de las empresas. Este presupuesto se relaciona con el crecimiento de la empresa para mejorar la capacidad productiva, mejorar la calidad de productos, investigación y desarrollo de nuevos procesos.

### **Presupuesto de tesorería**

Es un presupuesto en donde se va a estar reflejado las cantidades de dinero percibidas y desembolsadas en función de los ingresos y gastos previstos. En función de las ventas previstas se determina los posibles cobros y pagos de acuerdo a los clientes y proveedores. El presupuesto de tesorería muestra el faltante o excedente de tesorería permitiendo gestionar de



manera eficiente los recursos disponibles mes a mes. (ACCID, 2010, pág. 72)

**Figura 10.** Presupuesto de Tesorería

Previsión tesorería												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	Resultado de la celda del saldo final del mes anterior.											
Cobros												
Clientes												
Subvenciones												
...												
TOTAL COBROS												
Pagos												
Deudas diversas												
Personal												
Servicios exteriores												
Deudas bancarias												
Préstamos												
Administraciones públicas												
IRPF												
IVA												
Impuesto sociedades												
TOTAL PAGOS												
SALDO FINAL	Resultado de sumar el saldo inicial más el total de cobros menos el total de pagos del mes en curso.											

**Fuente:** (ACCID, Manual De Control De Gestion, 2010)

El presupuesto de tesorería permite tomar las medidas crediticias correctas en caso de un déficit, o en caso contrario invertir al encontrar un excedente de tesorería.

### Limitaciones del proceso presupuestario

El proceso presupuestario tiene riesgos que se deben evitar, para que sea más eficiente y acertado al momento de plantear el mismo, por lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Empresas que no tiene una planeación estratégica, es decir no tienen estructurado la misión visión y objetivos a largo plazo.



- Empresas que tienen estructurada su planeación estratégica pero que no la formalizan y no persiguen los objetivos y metas planteadas.
- Cuando se considera al presupuesto solo como una herramienta simple rutinaria y no como una herramienta para la toma de decisiones, metas y objetivos, en este caso se considera al presupuesto como un proceso burocrático.
- La estructura de los sistemas de información tienen que estar correctamente bien definidos y planteados para una eficiente comunicación entre los diferentes departamentos presentes en la organización y así tomar las decisiones correctas al momento de desarrollar el presupuesto, permitiendo la colaboración de todos los miembros de la organización.

### **5.5.3 Gestión Financiera**

La gestión financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras tales como la adquisición y la utilización de los fondos de la empresa. La gestión financiera generalmente se ocupa de la adquisición, la asignación y el control de los recursos financieros de una empresa, por lo cual los objetivos son los siguientes:

1. Garantizar el suministro regular y adecuado de fondos a la preocupación.
2. Asegurar rendimientos adecuados a los accionistas que dependerán de la capacidad de ganancia, el precio de mercado de la acción, las expectativas de los accionistas.
3. Garantizar una utilización óptima de los fondos. Una vez que se obtienen los fondos, deben utilizarse de la mejor manera posible a un costo mínimo.
4. Garantizar la seguridad de la inversión, es decir, los fondos deben invertirse en empresas seguras para que se pueda lograr una tasa de rendimiento adecuada.



5. Planificar una estructura de capital sólida: debe haber una composición sólida y justa del capital para que se mantenga un equilibrio entre la deuda y el capital social.

Por otra parte se encuentran las funciones de la gestión financiera:

**Estimación de los requisitos de capital:** un gerente de finanzas tiene que hacer una estimación con respecto a los requisitos de capital de la empresa. Esto dependerá de los costos y beneficios esperados y de los futuros programas y políticas de interés. Las estimaciones deben hacerse de manera adecuada, lo que aumenta la capacidad de ganancia de la empresa.

**Determinación de la composición del capital:** una vez que se ha realizado la estimación, la estructura de capital debe decidirse. Esto implica un análisis de la deuda a corto y largo plazo. Esto dependerá de la proporción del capital social que posee una empresa y de los fondos adicionales que deben recaudarse de terceros.

**Elección de fuentes de fondos:** para obtener fondos adicionales, una empresa tiene dos opciones como:

Emisión de acciones y obligaciones.

Préstamos que se tomarán de bancos e instituciones financieras

**Inversión de fondos:** el gerente de finanzas o dueño de la empresa, tiene que decidir asignar los fondos a proyectos que permitan el retorno de la inversión.

**Administración de efectivo:** el gerente de finanzas tiene que tomar decisiones con respecto a la administración de efectivo. Se requiere efectivo para muchos fines, como el pago de sueldos y salarios, el pago de las facturas de electricidad y agua, el pago a los acreedores, el cumplimiento de las obligaciones actuales, el mantenimiento de suficientes existencias, la compra de materias primas, etc.





**Controles financieros:** el gerente de finanzas no solo tiene que planificar, adquirir y utilizar los fondos, sino que también debe ejercer control sobre las finanzas. Esto puede hacerse a través de muchas técnicas como el análisis de razones, la previsión financiera, el control de costos y ganancias, etc.

Una buena gestión financiera es fundamental para el éxito de cualquier negocio, pero es particularmente importante en las pequeñas y medianas empresas (PYME), donde el riesgo de mantenerse a flote en el sector es muy competitivo. Un factor clave para los propietarios-gerentes de las Pymes, es la gestión del flujo de efectivo, o más específicamente el ciclo de conversión de efectivo. Esta es la capacidad de la empresa para generar efectivo a partir de las facturas de sus clientes, y el tiempo que lleva cobrar estas cuentas por cobrar. Estrechamente relacionado con el ciclo de conversión de efectivo está el ciclo del capital de trabajo, que es el movimiento de efectivo y otros activos líquidos a través del negocio como un proceso de negociación regular. La eficiencia con que una empresa administra su capital de trabajo y la velocidad de su ciclo de conversión de efectivo tendrán un impacto en la rentabilidad general de la empresa.

#### **5.5.4 Gestión de los Recursos Humanos**

Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), definen a la Administración de Recursos Humanos como la “función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización” (pág. 410). Los recursos humanos es el medio por el cual los gerentes escogen al personal adecuado para las organizaciones, a fin de obtener un desempeño eficiente del personal, y estos a su vez alcancen sus objetivos los cuales pueden estar relacionados de manera directa o indirecta con la empresa. (Aguirre, Andrés, Rodríguez, & Zamora, 2000). La gestión de los recursos humanos se refiere a todas las actividades asociadas con el uso y la optimización del potencial humano por lo tanto estas actividades están asociadas con el retorno de la inversión de capital humano.



Observando los objetivos individuales, organizacionales y sociales, con el fin de conseguir los objetivos previstos en razón de las estrategias de la empresa.

Según Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) Los recursos humanos mantienen un proceso el cual se observa en la Figura 11.

Planificación de recursos humanos: se determina que en la organización se cuente con el personal adecuado de forma constante, lo cual se hace mediante el análisis de factores internos y externos.

Reclutamiento: Se encarga de observar a un grupo específico de candidatos acordes con el perfil que busque la organización.

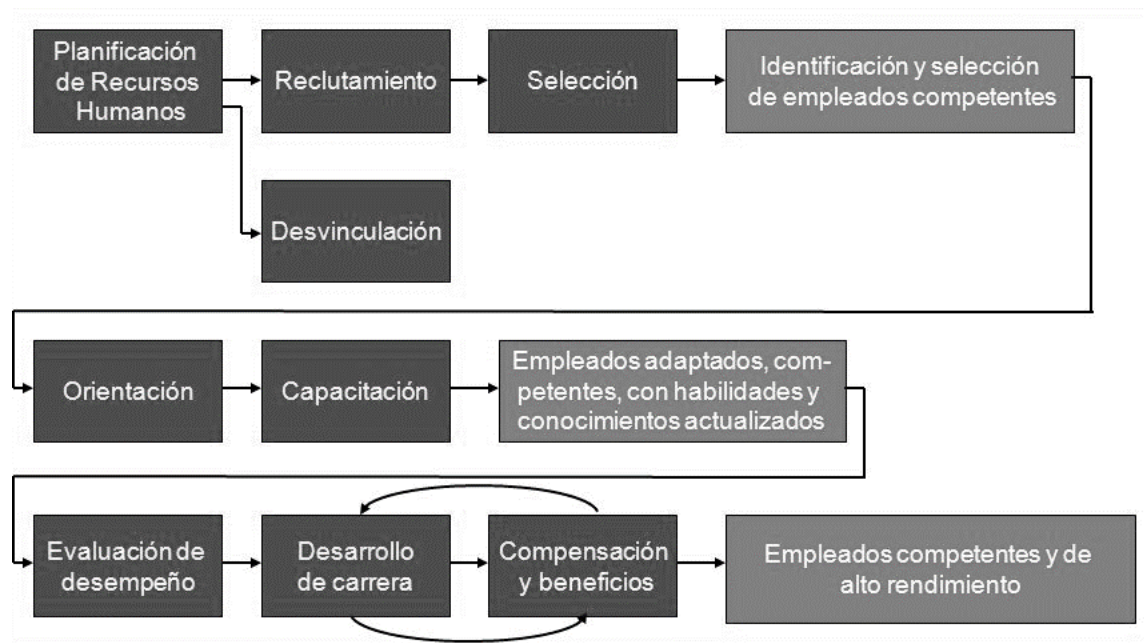
Selección: La selección de los candidatos idóneos se lo hace en función de la comprobación de la información proporcionada por los diferentes aspirantes como: curriculum vitae, entrevistas, pruebas y habilidades.

La orientación: Busca una adaptación rápida de los empleados hacia la organización, mediante la inducción hacia la cultura y políticas de las organizaciones.

La capacitación: Busca incrementar las destrezas, competencias y habilidades de los empleados con el fin de obtener un buen desempeño dentro de la organización a través de programas de capacitación.

Evaluación del desempeño: Busca realizar una comparación entre los resultados obtenidos, con los resultados previstos para el puesto de dicho empleado.

Beneficios y compensaciones: Los empleados que tienen un buen desempeño dentro de la organización pueden ser objeto de estos beneficios y compensaciones que pueden ser de carácter económico, así como, de ascensos o transferencias que les ayuden a desarrollar una carrera brillante dentro de la organización.

**Figura 11.** Proceso de los Recursos Humanos

**Fuente:** Administración (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 40)

Lo que identifica cada vez más a las Pymes son sus empleados, es decir, el aporte de estos hacia los clientes, los problemas, motivación, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, etc.

La gestión de recursos humanos cada vez tiene un papel más importante dentro de la planificación y desarrollo de las Pymes en comparación con épocas anteriores. La cual ha ganado importancia debido a que los empleados ahora forman parte de los componentes básicos para establecer un buen sistema de control de gestión. Por lo que si las Pymes poseen políticas apropiadas dentro de su empresa y el proceso de recursos humanos se desarrollan y aplican de manera efectiva, los recursos humanos influirán sustancialmente en el desempeño de la empresa.



## 6. Competitividad Empresarial

La competitividad empresarial al igual que la competitividad general, está precedido de un sin número de conceptos elaborado por diferentes autores que han tratado de explicar la definición del mismo. En la actualidad las empresas se encuentran en un mercado globalizado, lo cual implica que las empresas deben optar por cambios en sus procesos productivos, financieros y tecnológicos para poder subsistir en los diferentes entornos competitivos en los que se desarrollen. (Flores Romero & Gonzalez Santoyo, 2009).

En consecuencia, Abdel y Romo (2004), enfatizan que la competitividad empresarial “Deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico” (pág. 9), de la misma forma Cabrera, López y Ramírez (2011) afirman en su investigación sobre la metodología para la competitividad de las Pymes en Colombia que, “La competitividad empresarial no es una característica, sino una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora”. (pág. 41) Mientras que, Pérez (2007) señala a la competitividad empresarial como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (pág. 65). La competitividad empresarial va a ser diferente en relación al sector o sistema organizativo al cual pertenece o se desarrolla la empresa. (Bengochea, 2008)

La variable competitividad empresarial se ha tratado de medir de diferentes formas a lo largo de diferentes proyectos de investigación. Flores y González (2009), lo hacen a través de un análisis bivariado en la cual consideran las variables mercado, tecnología, sistemas y recursos humanos, como factores determinantes de la competitividad.



Mientras que Bonales, Pedraza y Prado (2015), para medir la competitividad empresarial de las empresas exportadoras de porcicolas se enfocan en la calidad, tecnología, comunicación, captación de capital, precio y canales de distribución.

De la misma manera Aragón, Rubio, Serna y Clable (2010), en su estudio en las Mipymes de Tabasco asociaron las variables: estrategia, posición tecnológica, innovación, calidad, dirección de recursos humanos y capacidades directivas, para tratar de explicar si estas contribuyen al éxito competitivo de las mismas.

Sin embargo otros autores consideran a la innovación como factor clave para la competitividad tal es el caso de Galende (citado en Martinez, Charterina, & Araujo, 2010), el cual indica que la innovación tecnológica es una de las mayores ventajas competitivas de las empresas. De la misma forma Galende y Suarez (citado por Martinez, 2010), considera que: “El factor tecnológico junto con la capacidad de innovar es una fuente crítica de ventaja competitiva” (pág. 170), con lo cual las empresas mantendrán su posición competitiva y podrán responder a los constantes cambios del mercado a través de la innovación. (Aragon et al, 2010)

El Programa especial de ciencia y tecnología (2001) considera a la innovación en las organizaciones vinculada a la competitividad empresarial, debido a que indican que es de mayor importancia incrementar el esfuerzo en la innovación tecnológica para contrarrestar los efectos de la globalización, con lo cual las empresas eleven su competitividad a fin de crear mayores fuentes de empleo a través de empresas desarrolladas en base tecnológica. (pág. 56)



## **IV) Diseño Metodológico**

### **Método de Investigación**

El proyecto de investigación aplica el método de investigación descriptivo-cuantitativo, el cual permite caracterizar y especificar el desarrollo de los sistemas de control de gestión (SCG) de las Pymes en base a la pregunta de investigación. A fin de identificar la relación que existe entre las variables a investigar y medir. En consecuencia, el estudio permitirá recopilar información por medio de una encuesta estructurada, para luego resumir minuciosamente los resultados y posteriormente analizarlos, a fin de extraer de ellos generalizaciones significativas que contribuyan a generar conocimiento. Por consiguiente la investigación permitirá generar conclusiones basadas en el estudio estadístico a través de la observación de hechos y acontecimientos del sector de estudio, permitiendo entender el desarrollo y el comportamiento del mismo.

### **Muestra**

Para determinar la muestra se consideró a 144 empresas que pertenecen a tres gremios (Gregorio Flores, 5 de Noviembre y 1 de Mayo) del sector del calzado de tres cantones de la provincia del Azuay: Cuenca, Gualaceo y Chordeleg, que constan en la base de datos del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) de la Región 6.

De acuerdo al análisis aplicado a los tres gremios de la provincia del Azuay, del total de 144 empresas detallada en la base de datos del MIPRO, el 41% de las mismas se dedican a la reparación de calzado, por lo cual estas se tamizaron y no formaron parte del objeto de estudio, debido a que estas unidades productivas no fabrican ningún tipo de calzado, pues el objetivo principal se centra en las empresas que fabrican el mismo, del 59 % restante, es decir 85 empresas fueron consideradas para el presente



proyecto de investigación, debido a que las mismas se dedican a la fabricación de calzado, aspecto necesario para el presente estudio.

De las 85 empresas dedicadas a la elaboración de zapatos, se alcanzó a encuestar a 77, lo cual representa el 90,56% del total de la población. Del 10,44% restante, es decir 8 empresas, no se obtuvo información debido a que: un 2% no colaboraron, 3% no se encontró la ubicación actual y el 5% ha dejado de producir calzado. Para poder extraer un juicio en la población restante, se calculó el margen de error muestral el cual representa el intervalo en que puede oscilar el resultado, y se muestra en la Tabla 3, obteniendo  $\pm 3,45$ , como margen de error máximo que permite inferir en toda la población de estudio.

**Tabla 3.** Tamaño de la Muestra

<i><b>Descripción</b></i>	<i><b>Valor</b></i>
<i>Población Total</i>	85
<i>Nivel de confianza</i>	95%
<i>Probabilidad de éxito/fracaso</i>	50%
<i>Tamaño de la Muestra</i>	77
<i>Margen de Error</i>	$\pm 3,45$

**Elaboración:** Autores

La información recopilada para la elaboración del proyecto de investigación se obtuvo mediante la aplicación de encuestas a cada una de las Pymes del sector del calzado de la provincia del Azuay. También se obtuvo información complementaria que se fundamentó en la revisión bibliografía de diferentes autores, así como el apoyo de diferentes instituciones tales como: el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Superintendencia de Compañías (CIA) y el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO).

### **Procedimientos metodológicos y herramientas**



El proyecto de investigación, se realizó en base a un proceso, el cual empieza con la obtención de los datos de las pequeñas y medianas empresas a través de la ayuda del Ministerio de Industria y Producción. Posteriormente se procedió con la recolección de los datos mediante el levantamiento de encuestas a cada una de las empresas, para poder generar una base de datos para su posterior estudio, sin embargo, primero se realizó una prueba piloto de 20 encuestas de manera aleatoria para poder validar y garantizar la veracidad de las mismas mediante el ajuste de las encuesta para un mejor entendimiento por parte de los productores. Cada una de las encuestas fue realizada por los autores del proyecto de investigación mediante un censo, de manera que disminuya el riesgo de obtener información errónea, al ser aplicada directamente a los dueños o gerentes de las empresas y así, obtener información concisa y confiable. Terminada la etapa de encuestas se procedió a verificar la información e ingresar al sistema estadístico IBM SPSS® v. 20.0. Una vez ingresada la base de datos en el software se realiza un análisis descriptivo, el cual consiste en el estudio por separado de las variables más importantes y determinantes logrando de esta forma caracterizar al sector de estudio. Posteriormente se realizó un análisis bivariado mediante la prueba de Ji-cuadrado, para finalmente identificar las áreas críticas de los SCG de las Pymes del sector del calzado de la provincia del Azuay.





## V) Análisis e Interpretación de los Resultados

### Caracterización del sector

Es necesario analizar el sector de la producción del calzado en el Azuay, de manera que permita entender los diferentes factores que caracterizan al mismo. En esta parte se detallara los hallazgos obtenidos como resultado del estudio, para lo cual se detalló en dos secciones, siendo la primera sección la caracterización de la información general de las Pymes y la segunda sección enfocada en las áreas claves que poseen las mismas.

### Caracterización de la información general de las Pymes del sector del calzado

De las siguientes observaciones se puede evidenciar evidenciar los siguientes resultados, detallado en dos secciones.

**Tabla 4.** Distribución de las Empresas por cantón.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Chordeleg</b>	34	44,2
<b>Cuenca</b>	21	27,3
<b>Gualaceo</b>	22	28,6
<b>Total</b>	77	100

**Fuente:**  
Encuesta

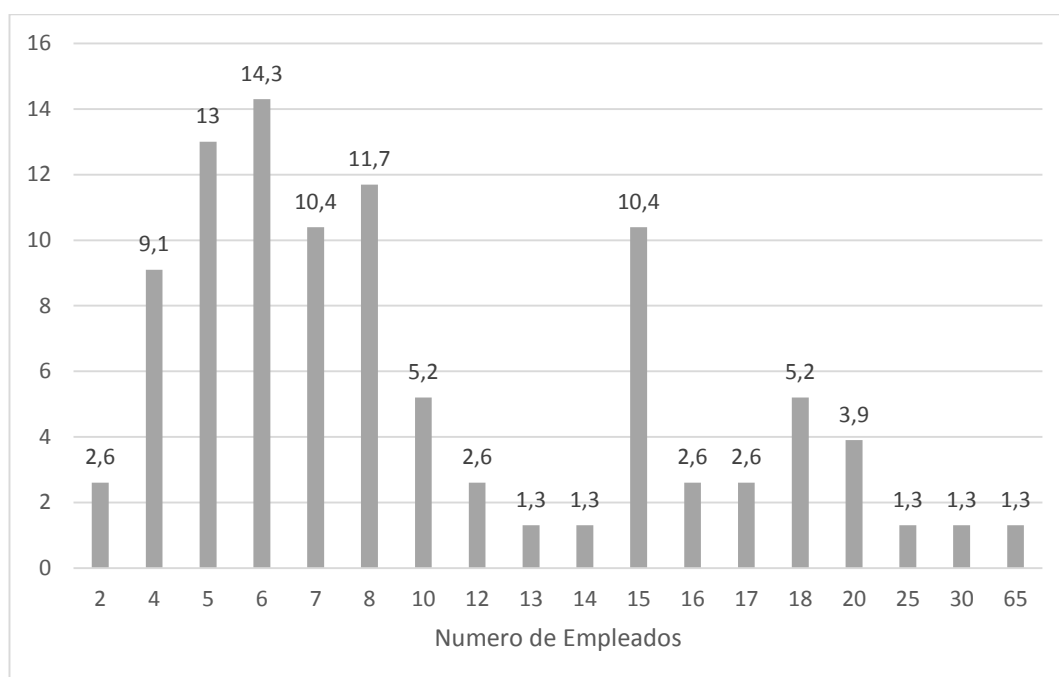
aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

Según se evidencia en la Tabla 4 se puede observar que, un 44 % de empresas pertenece a Chordeleg, es decir 34 empresas, siendo este el

cantón más representativo del objeto de estudio, el 29 % de empresas pertenece a Gualaceo y por último se encuentra Cuenca con 21 empresas, que representa el 27% del total.

**Figura 12.** Número de empleados



**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

La Figura 12 permite observar que las empresas de calzado cuentan con diversos números de trabajadores independientemente del tamaño de estas, identificando que de los tres gremios, el 66 % tienen menos de 10 empleados, el 30% disponen de entre 10 y 20 empleados, y tan solo el 4% de los negocios tienen más de 20, esto se debe a que en las microempresas las funciones administrativas lo asume solo el dueño, mientras que en las pequeñas y medianas empresas tienen establecidas de manera específica cada una de las áreas de trabajo de los negocios. La principal diferencia entre las micro y las pequeñas y medianas empresas, radica en que debido al tamaño del negocio las empresas más grandes establecen un manual de funciones para cada empleado mientras que en las microempresa una



persona asume toda la responsabilidad de la empresa. En cuanto a la naturaleza jurídica hay que considerar tanto la capacidad productiva como el tamaño de los negocios, como factores determinantes de los mismos, por lo cual, el 4% se encuentra bajo la figura de Compañía Limitada y el 96% se encuentra bajo la figura de Persona Natural, en las cuales el dueño o gerente asumen toda la responsabilidad que gira alrededor de la empresa, así como sus deudas u obligaciones.

De acuerdo a la Tabla 5 que presenta los años de funcionamiento de los negocios, indica que estos oscilan entre los 4 y 45 años desde su fundación, el 36.40% tiene una antigüedad que está entre los 6 y 10 años, el 39 % entre 10 y 20 años, el 20,8 % entre 20 y 45 años, según el análisis se observó que la mayoría de empresas se encuentran en una etapa madura. Las empresas recién establecidas solo representan el 3.9%, es decir menor a cinco años de funcionamiento.

**Tabla 5.** Años de antigüedad en las Pymes de calzado.

Años de antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
0-5	3	3,90%
5-10	28	36,40%
10-15	22	28,60%
15-20	8	10,40%
20-25	6	7,8%
25-30	4	5,2%
30-35	3	3,9%
35-40	1	1,3%
40 o mas	2	2,6%
Total	77	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores



Con respecto a la marca de las empresas un 97,4%, es decir 75 empresas tienen desarrollada una, y tan solo un 3% comercializa sus productos sin marca alguna. En lo concerniente al segmento que cubren estas empresas señalan que, el 69% ofrece productos solo para la clase media, el 17% a la clase alta y media, el 6% brindan un producto solo para clase alta, un 5% para clase media y baja, y tan solo el 2% ofrece los tres tipos de clase, la mayor parte de empresas dirigen sus productos a la clase social media, porque consideran el segmento más accesible dada sus condiciones de negocio.

**Tabla 6.** Promedio de ventas mensuales

<b>Cantón</b>	<b>Media</b>
Cuenca	20.476,2
Gualaceo	9.880,9
Chordeleg	11.691,18

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

Por otra parte, se evidencia en la Tabla 6, que los negocios pertenecientes al gremio Gregorio Flores en Cuenca tiene una media de ventas mensuales de \$20476,2, mientras que el gremio 5 de Noviembre de Chordeleg y 1 de Mayo de Gualaceo son de \$11691,18\$ y \$9880, 95 \$ respectivamente. La diferencia de medias es evidente especialmente en la del cantón Cuenca en relación a la de Chordeleg y Gualaceo. De los 77 negocios encuestados, se observó que tienen un promedio de ventas mensuales de \$13441,56.

Por otra parte la investigación señala en la Figura 13 como se han comportado las ventas en los últimos años, en la cual se evidencia que un 79% de los negocios han disminuido sus ventas, con una media promedio del 25% con respecto al total de las ventas de años anteriores.

**Figura 13.** Comportamiento de las ventas en los últimos dos años

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

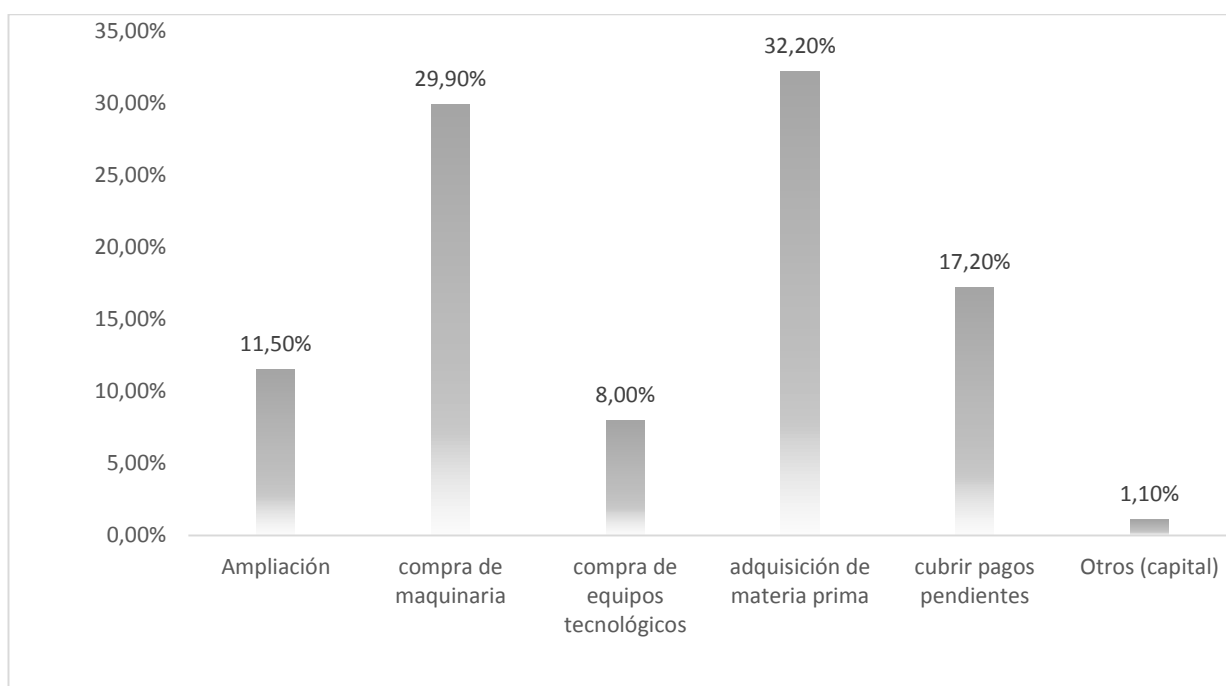
**Elaboración:** Autores

Además, en referencia al nivel educativo de los empleados, el 56 % solo ha terminado la educación básica primaria, el 40% tiene un nivel educativo de secundaria, y solo el 4% posee un nivel de tercer y cuarto grado. Esto se debe a que en la mayor parte de negocios se encuentran obreros, que no tienen los niveles educativos adecuados, por lo tanto al no poder continuar sus estudios adoptaron este tipo de trabajo artesanal, el cual ha sido aprendido en la gran mayoría por herencia transmitida a través de generaciones, los cuales lo han considerado como única fuente de ingreso. Por otra parte, el estudio indica que el 51% de las empresas han optado por algún tipo de financiamiento en los últimos dos años, con un monto promedio de \$ 32935,90, mientras que un 49 % no lo ha realizado. De modo que, el 24% de empresas adquirieron estos financiamientos de un Banco y el 22% lo realizaron en una Cooperativa y tan solo el 2% se financiaron por cuenta propia. En la Figura 14, se puede apreciar la razón por la cual los negocios han requerido los respectivos financiamientos, indicando que el 32% de empresas lo realizó para adquirir materia prima, siendo este porcentaje el más considerado por las distintas empresas, debido a que es un factor clave que debe estar disponible siempre para cubrir las operaciones diarias de los negocios. Por otra parte, el 30% lo hizo para la compra de maquinaria, el



11% lo utilizo para la ampliación de la empresa o taller, mientras que 8% lo hizo para la compra de equipos tecnológicos y el 17 % lo utilizo para cubrir pagos pendientes.

**Figura 14.** Motivo por el cual se ha requerido financiamiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores



## **Caracterización de las áreas claves de las Pymes del sector del calzado.**

### **Planificación Estratégica**

De igual forma, en lo que se refiere a la planeación estratégica, como es: la misión, visión, objetivos y políticas, solo un 22% del total de las empresas, las tienen establecidas dentro de la organización. Es importante señalar que contar con los factores estratégicos óptimos es fundamental para el desarrollo empresarial, debido a que sin ellos los gerentes o dueños de las empresas no tendrán claro hacia dónde está encaminada la empresa, ya que se pierde la dirección de la misma al no saber claramente quienes son como organización y a donde quieren llegar a futuro.

### **Planificación presupuestaria**

En lo que respecta a la planificación presupuestaria, el 30% de las empresas opta por desarrollar algún tipo de planificación y un 70% no lo realiza. El porcentaje de las empresas que no desarrollan un plan financiero es alto, debido a que en la mayoría de estas no se encuentra el personal adecuado ni la capacitación necesaria para efectuarlos. Según la Tabla 7, de las empresas que realizan planeación financiera, el 30% realiza presupuestos de ventas, compra, producción y flujo de caja, el 52% realiza solo el presupuestos de ventas, compra y producción, mientras que un 17% de las empresas elabora solo uno de los presupuestos indicados.

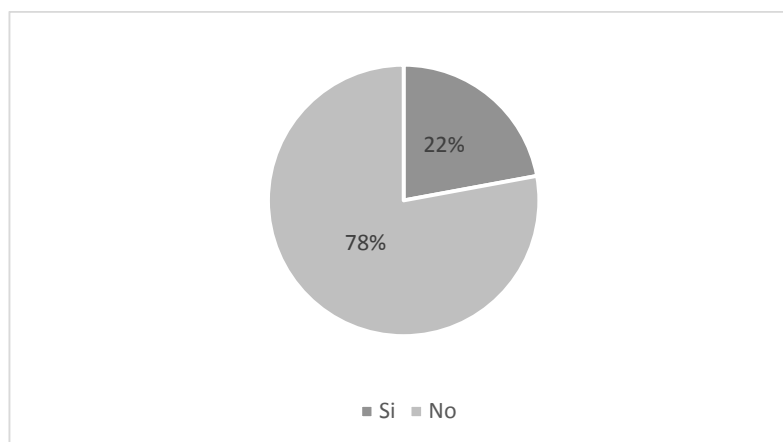
**Tabla 7.** Empresas que realiza planeación financiera

Tipo de planeación	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de ventas, producción, compras y flujo de caja	7	0,30
Presupuesto de ventas, producción y compras	12	0,52
Solo presupuesto de compras	1	0,04
Solo presupuesto de producción	2	0,09
Presupuesta de ventas	1	0,04

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

## Recursos Humanos

**Figura 15.** Capacitación al personal

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

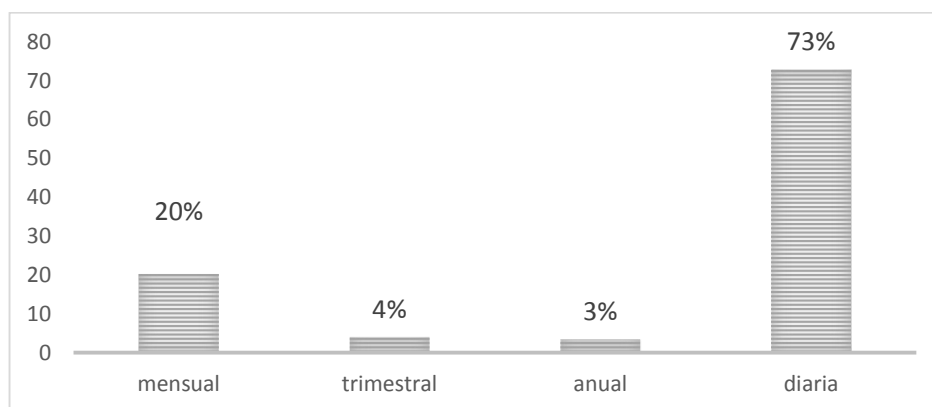
Por otro lado, se analizó a las empresas con el fin de identificar si estas realizan algún tipo de capacitación a los empleados, reflejando que, del total de empresas tan solo un 22% si lo realiza y un 78% no lo hace. Sin





embargo, esto se debe a que las capacitaciones no las realizan las empresas en sí, estas capacitaciones en su mayoría las instruyen los gremios con el apoyo de diferentes instituciones públicas. De igual manera un 76,6 % de empresas si realizan evaluación de desempeño a sus empleados, muchas de las cuales son realizadas por los propios dueños, debido a que la mayoría de Pymes no tienen desarrollado un sistema de evaluación de desempeño por lo que optan por realizarlo de manera directa, que según la Figura 16, un 73% de negocios lo hace diariamente, un 20% mensual, un 4% de manera trimestral y el 3% de forma anual.

**Figura 16.** Periodicidad de la evaluación de desempeño



**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

De igual manera, los dueños al momento de contratar personal para un puesto de trabajo determinado, un 65% solo contratan en base a la experiencia de los postulantes, un 28% se centran en la experiencia, edad y competencias, y tan solo el 5% de dueños o propietarios optan por otras alternativas como se observa en la Tabla 8.

**Tabla 8.** Factores de contratación de personal

Factores de contratación	N°	Porcentaje
Experiencia	50	65%
Experiencia y competencias	11	14%
Experiencia y edad	11	14%
Experiencia, competencias y edad	3	4%
Experiencia, nivel de estudio y edad	1	1%
Experiencia y estudio	1	1%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

### Distribución y Comercialización

La Tabla 9 indica el destino de ventas de los negocios de calzado, por lo cual, el 57% realiza sus ventas directamente solo a mayorista, el 20% vende al mayorista y al consumidor de manera directa, el 10% lo hace a mayoristas o minoristas y solo el 3% vende a los tres sectores del mercado, considerando que las empresas que venden directo al consumidor lo hacen desde sus propios locales de ventas, que en la mayoría de los casos se encuentran en el mismo taller o adjuntos al mismo.

**Tabla 9.** Ventas realizadas

Ventas Realizadas		
Segmentos	Frecuencia	%
Solo a minorista	1	0,013
Directo al consumidor	2	0,026
A mayorista, minoristas y al consumidor	3	0,039
Minorista y directo al consumidor	4	0,052
Mayorista y minoristas	8	0,104
Mayorista y directo al consumidor	15	0,195
Solo a mayorista	44	0,571

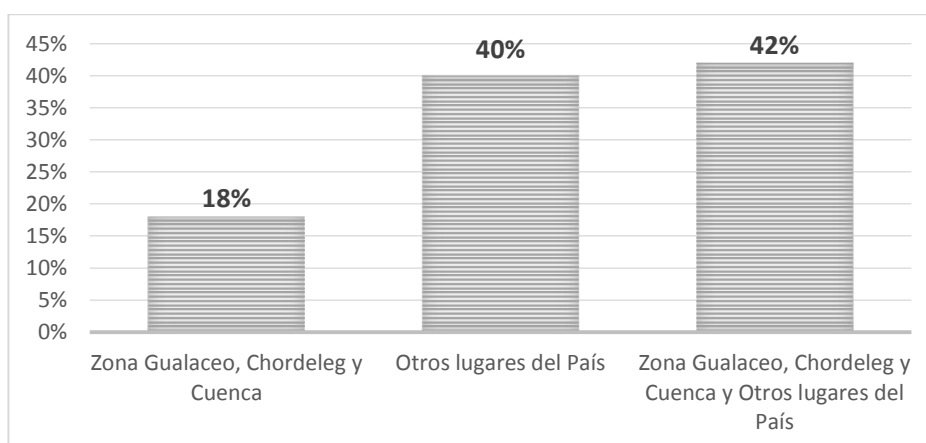


**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

De la misma forma, la investigación señala las principales zonas de comercio por parte de los productores de calzado, que según la Figura 17, el 40% lo hace únicamente hacia otros lugares del Ecuador, siendo Ambato y Quito su principal mercado, el 18% lo hace única y exclusivamente para la zona de Gualaceo, Cuenca y Chordeleg, mientras que, el 42 % de productores se enfocan en las dos zonas antes mencionadas.

**Figura 17.** Principales zonas de distribución



**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

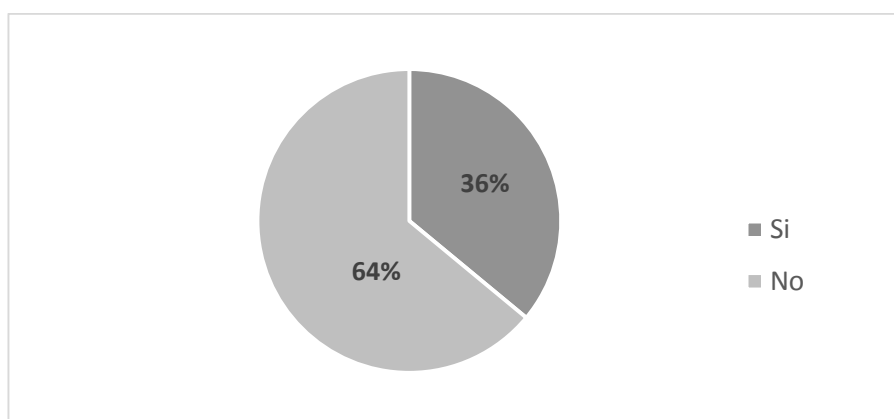
### Gestión Financiera

Muchos de los negocios son informales, por lo que no tienen registros ni datos de sus operaciones, no obstante la Figura 18 señala que, un 36 % de negocios si realiza un control de costos, de los cuales el 96% lo hace por cuenta propia y un 4% lo hace por cuenta de terceros, igualmente de las empresas que si lo realizan, un 60 % emplea un sistema computarizado, mientras que, un 40 % lo hace de forma manual.



En base a estos resultados se observó que, la razón por la cual los negocios no realizan control de costos es debido a gran parte a que los dueños no tienen los conocimientos suficientes sobre el tema, así como también algunos optan por un costeo basado en las experiencias adquiridas durante los años que llevan a flote los negocios, la cual consideran más sencilla sin necesidad de incurrir en un gasto.

**Figura 18.** Control de costos

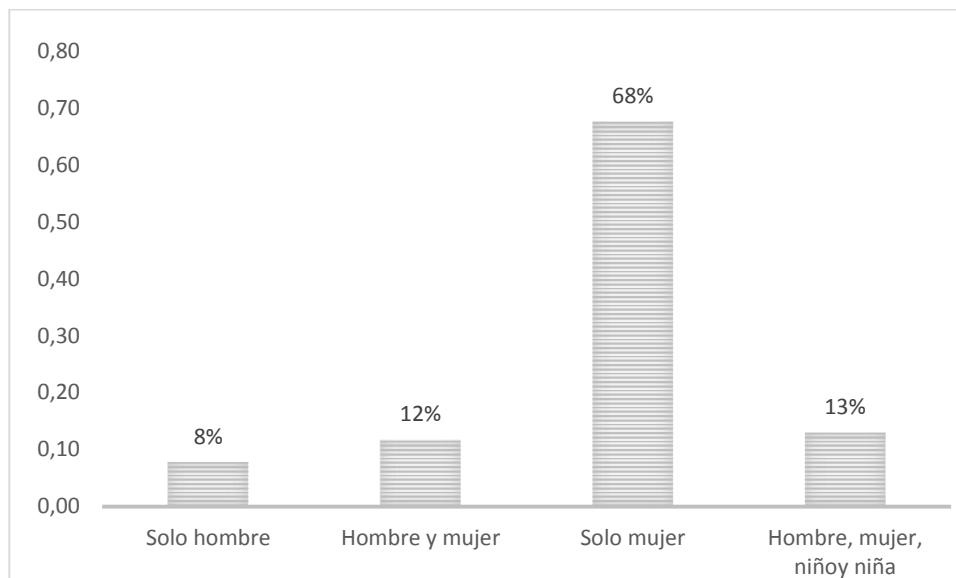


**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

## Producción

Con respecto a la producción se puede evidenciar en la Figura 19, que el 68% de negocios solo se dedican a la producción de calzado de mujer, el 8% solo de hombre y el 12 % realizan los dos tipos de calzado, sin embargo existen otros negocios que tienen una mayor diversificación de productos, los cuales representan el 13%, que aparte de fabricar calzado para hombre y mujer también lo hacen para niño o niña. Por otra parte el 47% de las empresas utilizan materiales como las telas y sintéticos para fabricar el calzado, el 22% utiliza solo el cuero como materia prima, el 23% solo utiliza el sintético y el 7% emplea todos los materiales en sus respectivas fábricas.

**Figura 19.** Tipo de producción que realizan las Pymes del sector del calzado

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

Al analizar la cantidad mensual promedio de producción de pares de zapatos, se encuentran cantidades que van desde los 200 a los 5000 pares, en donde se encuentra una media de 1287 pares producidos mensualmente. Los rangos de la Tabla 11 señalan la capacidad de producción que tienen las empresas en donde la capacidad productiva depende de la rapidez de los artesanos, mientras que en las empresas de mayor tamaño depende del nivel tecnológico en el cual hallan invertido cada una de estas, lo cual representan la desigualdad en la se encuentras las empresas entre sí. Si bien es cierto, esto depende del desarrollo de cada uno de los gerentes o dueños, los cuales guían el camino de las empresas, esta desigualdad también se refleja en los tiempos que se ocupa para la fabricación de un par de zapatos, sea este de hombre, mujer, niño o niña, que va desde los 8 minutos en las empresas que poseen niveles tecnológicos altos, hasta los 60 minutos en empresas que fabrican el calzado de manera artesanal, con una media de 42 minutos por un par de zapatos como se puede observar en la



Tabla 10, teniendo en cuenta que el 94% de las empresas son semiautomáticas y solo el 6% son manuales.

**Tabla 10.** Tiempo promedio de producción de calzado

Tipo de Calzado	Tiempo promedio: Calzado hombre	Tiempo Promedio: Calzado Mujer	Tiempo Promedio: Calzado Niño	Tiempo Promedio: Calzado Niña
Media	33,88 Minutos	38,48 Minutos	53 Minutos	47 Minutos

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

La frecuencia con la que realizan los procesos productivos refleja que el 94% es decir 72 empresas desarrollan su producción de manera diaria, el 5% de forma semanal y tan solo 1% lo realiza de modo quincenal. En lo que respecta al desperdicio de material generado durante el proceso de producción, la mayoría de las empresas, es decir el 88% desechan el material restante, el 7% reutiliza este tipo de material y solo el 5% vende este tipo de material.

**Tabla 11.** Producción mensual promedio de pares de zapatos

	N	Mínimo	Máximo	Media
¿En promedio cuantos pares de zapatos produce mensualmente?	77	200	5000	1286,88

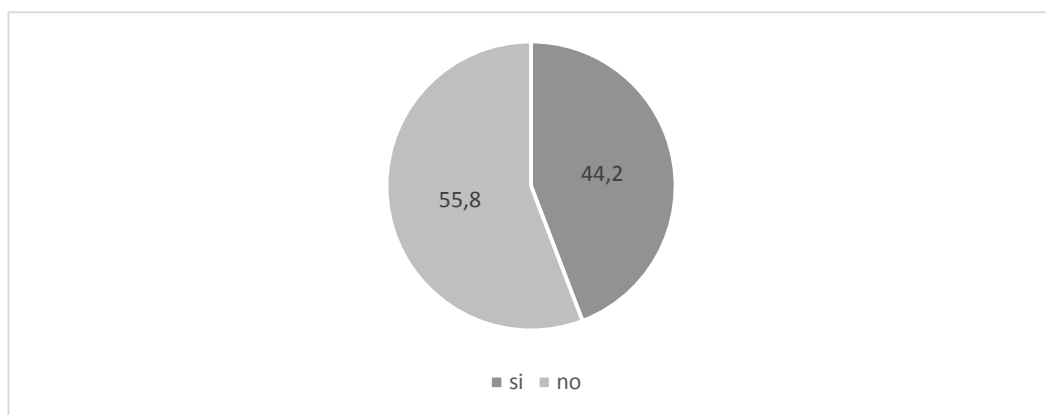
**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores



## Tecnología

**Figura 20.** Adquisición de tecnología



**Fuente:**

Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

Como se puede observar en la Figura 20, un 56 % de los negocios han realizado innovación tecnológica y un 44% posee las mismas maquinarias que adquirieron desde el establecimiento de los negocios. También la investigación revela que, un 33% han realizado innovación y adquisición de maquinaria para emprender en nuevos procesos de fabricación, por otra parte según la Tabla 12, las empresas han encontrado dificultades para mejorar su maquinaria en cuanto a los altos costos, a la capacidad insuficiente de recursos financieros y a la capacidad insuficiente instalada.

**Tabla 12.** Dificultades que han encontrado para mejorar su maquinaria

Poca disponibilidad de maquinaria en el mercado	9%
Altos costos	28%
Capacidad instalada insuficiente	14%
Poca disponibilidad de recursos financieros	25%



Desconocimiento de nuevas máquinas en el mercado	15%
Escasez de mano de obra calificada	8%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las Pymes del sector del calzado.

**Elaboración:** Autores

## **2. Resultado de la relación y asociación de las variables determinantes de los SGC que afectan su competitividad empresarial.**

Posteriormente, en lo relacionado al análisis de asociación, se realizó un análisis de significancia basada en el coeficiente Chi Cuadrado de Pearson mediante la tabla de contingencia, la cual es una herramienta que permite comprobar la independencia entre dos variables categóricas (nominales u ordinales), para comprobar si el resultado es significativo o no. (Fierro, 2010). Con el fin de medir la relación y asociación de las variables determinantes de los SGC que afectan su competitividad empresarial.

Por lo que se interpreta de la siguiente manera:

- Si la significancia de Chi-cuadrado ( $p$ )  $< 0,05$  el resultado es significativo, es decir, se rechaza la hipótesis nula de independencia y se determina que si existe dependencia entre las variables de los sistemas de control de gestión.
- Si la significancia de Chi-cuadrado ( $p$ )  $> 0,05$  el resultado no es significativo, es decir, se acepta la *hipótesis* nula de independencia y se determina que las variables de los sistemas de control de gestión son independientes entre si, es decir sin relación alguna. (Rubio Hurtado & Berlanga Silvente, 2012)

El chi-cuadrado permite encontrar una medida de diferencia entre las frecuencias esperadas y las frecuencias observadas, debido a lo cual Díaz (2009) y Tinoco (2008) en sus investigaciones sobre la aplicación del Chi-Cuadrado señalan que esta prueba estadística permite afirmar si existe o no una asociación entre dos variables categóricas, teniendo en cuenta que esta prueba estadística no indica el tipo o el grado de relación que existen





entre las mismas; es decir, no indica el porcentaje de influencia que una variable genera sobre otra.

Esto, con el fin de determinar la asociación entre las variables que determinan los SGC: Plan estratégico, Plan presupuestario, Gestión financiera y Gestión de Recursos Humanos, que afectan la competitividad empresarial de las Pymes del sector del calzado medido a través de la innovación de las mismas.

Según la Tabla 13, se puede observar que existe tal relación de significancia en la mayoría de variables asociadas o analizadas, sin embargo existen ciertas variables que no poseen tal relación, por lo cual se detalla cada una de las mismas a fin de conocer los factores que afectan la competitividad empresarial de las Pymes del sector del calzado.

Se analizó cada uno de los componentes que integran un sistema de control de gestión, empezando por las variables que miden el plan estratégico de las empresas, como es la misión, visión y objetivos, poseen una relación de asociación con las variables que marcan la competitividad, excepto en lo relacionado a la capacitación gerencial y sistemas de comercialización como se puede evidenciar en la Tabla 13, debido a que la asociación de estas variables no es significativa, es decir que el valor de Chi-Cuadrado (P) encontrado es mayor a 0.05, con lo cual se demuestra que las Pymes que poseen una estrategia empresarial, han logrado innovar en sus productos y procesos, así como en la adquisición de nueva tecnología logrando desarrollar nuevos procesos facilitando la fabricación de calzado de acuerdo a sus objetivos planteados.

Continuando con el análisis bivariado, según la Tabla 13, en el área de recursos humanos se puede evidenciar que los resultados obtenidos de la asociación no presenta significancia alguna entre las variables medidas como es en el caso de las variables mejora de procesos, desarrollo de nuevos procesos, adquisición de tecnología y sistemas de comercialización, debido a que en la variables antes mencionadas el valor de chi- cuadrado (P) es mayor a 0.5, por lo cual indica que las variables de los SCG son



independientes de las variables que determinan la competitividad en este tipo de empresas, es decir que en algunas organizaciones no tienen el personal adecuado para innovar y estructurar las empresas, o si lo hacen, la personas que está al frente no tienen las destrezas y habilidades suficientes para desarrollar estas funciones, debido a lo cual estas son realizadas en gran parte por el gerente o propietario en función de la experiencia adquirida en el transcurso de los años, en lugar de un experto que gestione y sirva de guía para las operaciones de las Pymes.

De la misma forma, una vez realizada la asociación que determina las variables referidas a la gestión presupuestaria y gestión financiera se puede manifestar que al igual que las otras áreas de los SCG estas tienen una relación de asociación con las variables que determinan la competitividad medida a través de la innovación, puesto que los resultados obtenidos en la Tabla 13 presentan un nivel de significancia menor a 0.5 con lo cual se confirma la influencia de una variable sobre otra, es decir que las empresas que han realizado innovación en cuanto a la planificación estratégica y presupuestaria lo hacen en función de la capacidad financiera que poseen, lo cual les permite adquirir nuevas maquinarias e innovar en nuevos procesos para la fabricación de calzado, de la misma forma las empresas que no han realizado innovación es porque no tienen la capacidad financiera suficiente.

Por último, se puede observar que los sistemas de comercialización no tienen una relación de significancia con los SCG, siendo el área más crítica observada en la Tabla 13, debido a que las Pymes independientemente si tienen o no un control de gestión eficiente han buscado la forma de distribuir y comercializar sus productos a pesar de no tener la guía y los medios adecuados para que los productos lleguen de forma eficiente hacia todo el mercado que pretenden satisfacer sumado a esto la falta de recursos financieros los cual no les permite captar a las empresas clientes nuevos en el sector.



**Tabla 13.** Asociación entre las variables de los sistemas de control de gestión y la competitividad empresarial medida a través de la innovación.

SCG	Capacitación		Mejora de los Productos		Mejora de Procesos		Desarrollo de Nuevos Procesos		Adquisición de Tecnología		Sistemas de Comercialización	
	x <sup>2</sup>	sig.	x <sup>2</sup>	sig.	x <sup>2</sup>	sig.	x <sup>2</sup>	sig.	x <sup>2</sup>	sig.	x <sup>2</sup>	sig.
Presupuestación	4,342	0,037**	8,690	0,003***	6,297	0,012**	4,969	0,026**	8,587	0,003***	1,331	<b>0,249</b>
Recursos Humanos	4,828	0,028**	13,561	0,000***	2,768	<b>0,096</b>	0,276	<b>0,600</b>	1,116	<b>0,291</b>	0,400	<b>0,527</b>
Planificación Estratégica	3,560	<b>0,059</b>	8,021	0,005***	8,385	0,004***	5,946	0,015**	10,196	0,001***	1,699	<b>0,192</b>
Gestión Financiera	4,334	0,037**	12,462	0,000***	7,466	0,006***	5,185	0,023**	13,272	0,000***	4,756	<b>0,120</b>

Nivel significancia: \*\*\* 1% ; \*\* 5% ; \* 10%



### **3. Áreas críticas de las Pymes del sector del calzado**

Una vez caracterizado las Pymes del sector del calzado y medida la asociación de las variables de los SCG de las mismas a través de la competitividad empresarial, se identificará cada una de las áreas las cuales los productores no les dan la relevancia necesaria, las mismas que si no reciben la reestructuración necesaria no permitirán el desarrollo adecuado de las empresas en el sector.

A continuación se identificaron los principales problemas en cada una de las áreas críticas de las empresas del sector del calzado:

#### **Producción**

Al momento de analizar los procesos de producción de las diferentes empresas productoras de calzado se puede identificar que, la mayoría de estas no diversifican su producción de calzado, debido a que la gran mayoría de empresas solo se dedica a un tipo de calzado, sea este de hombre o mujer como se pudo evidenciar en la Figura 19, por lo que las ventas de estas empresas se enfocan solo en un tipo de consumidor (hombre o mujer). Lo cual no permite la expansión hacia otro mercado y la captación de nuevos clientes, ocasionando que las empresas no sean atractivas para el cliente, sea este, cliente directo, minorista o mayoristas.

De acuerdo a la investigación, el 76 % de empresas se encuentran produciendo calzado por debajo de la media de 1290 pares de zapatos de empresas de acuerdo a la Tabla 11, lo cual indica la falta de innovación tecnológica en los procesos de producción, que de acuerdo a la Figura 14 solo un 29% ha financiado créditos para comprar maquinaria, la mayoría ha optado por financiamiento para comprar materia prima, debido a que un 84% de empresas señalan que para innovar en maquinaria existe un alto costos de las mismas, así como capacidad insuficiente de recursos financieros. De la misma forma existen problemas en relación al tiempo que conlleva elaborar un par de zapatos, situación que se presenta en el 66% de las



empresas que no realizan innovación en sus procesos productivos. Es así que de las 67 empresas que producen calzado de mujer, el 55% produce el calzado con un tiempo que está por encima de la media de 38 minutos según la Tabla 10, con lo cual se evidencia la falta de innovación en nuevos procesos y la inversión en tecnología por parte de estas empresas debido a que solo el 13% lo realiza en un tiempo menor a los 20 minutos. Por otra parte en lo relacionado al calzado de hombre de las 16 empresas que confeccionan este tipo de calzado, un 56 % lo realiza en un periodo menor a la media de 35 minutos, situación que se suscita al ser empresas que tiene un mayor grado de innovación e inversión en proceso y tecnología actual, con lo cual se analizó que las empresas que confeccionan el calzado en tiempos más amplios presentan inconvenientes como: retrasos en los pedidos, costos altos de producción, capacidad insuficiente para cubrir grandes pedidos y subcontratación de maquinaria y personal.

Con respecto al desperdicio del material generado durante la producción, según la caracterización de las empresas, un 88% desecha los residuos y tan solo el 5% está obteniendo una ganancia al vender este tipo de material restante, ya que existen otro tipo de empresas que compran este tipo de desperdicios para realizar diversos productos, como correas, carteras, estuches, mochilas, etc.

### **Planificación Estratégica**

Tener una base sólida de hacia dónde están encaminadas el futuro de las empresas es un factor determinante para las empresas del sector del calzado, debido a que solo un 22% cuentan con misión, visión, objetivos y políticas, ya que al no contar con estos factores las empresas no pueden elaborar estrategias que sirvan de guía en la búsqueda de objetivos personales y organizacionales. Es así que, las empresas al no poseer estrategias establecidas, los gerentes o propietarios buscan alcanzar objetivos que no están sujetos a la realidad de la empresa o empleados,



ocasionando que las inversiones por partes de los mismos, se convierta en un gasto irrecuperable para las empresas, como sucede en la mayor parte de las Pymes de los tres gremios estudiados.

### **Planificación Financiera y Presupuestaria**

De igual manera, la planificación financiera es parte fundamental del desarrollo y crecimiento de estas empresas, según se evidenció en la investigación en la Tabla 7, el 70% de empresas no realiza ningún tipo de planeación financiera; y las empresas que si lo realizan no están en función de una estrategia empresarial, lo que ocasiona que la mayoría de estas empresas no alcancen los objetivos previstos, al no considerar a esta planificación como una proyección o estimación futura de los resultados esperados, lo ven como un gasto innecesario que no sirve para tomar decisiones. Además, considerando que en este tipo de empresas la escasez de información es amplia al no poseer un registro contable, tener costos mal estimados, precios que no cubren costos, presupuestos de ventas y compras mal estimados, ocasionando problemas que no les permiten ser competitivos en el sector del calzado.

### **Recursos Humanos**

Los dueños de las Pymes muchas de las veces son quienes se encargan de diferentes responsabilidades dentro de las organizaciones, desde la producción hasta la parte de recursos humanos, y a razón de esto al no estar una persona capacitada al frente del área, se suscitan muchos problemas, la investigación en la Tabla 8 explica que un 65% de las empresas solo contratan en base a la experiencia, no evalúan los aspectos psicológicos, nivel de estudio, competencias de las personas, por lo que muchas de las veces no contratan al personal de acuerdo al entorno de las organizaciones, además en muchas de las entrevistas los dueños supieron comunicar que los empleados tienen que ser multifuncionales, es decir que no contratan en base a un cargo específico o detallado, al contrario el obrero



tiene que desempeñar muchas actividades, lo cual provoca un alto grado de rotación en este tipo de organizaciones.

Un tema que es muy preocupante es sobre la capacitación al personal, ya que se obtuvieron datos según la Figura 15, que el 78% de empresas no brinda ningún tipo de capacitación a sus trabajadores, esto por falta de compromiso de los dueños quienes al contar con capacitación por parte de los gremios, consideran esto como capacitación suficiente hacia sus obreros, considerando innecesaria la inversión de dinero en programas o cursos de capacitación dirigidos al sector del calzado.

### **Sistemas de Comercialización**

El comportamiento de las ventas en los últimos dos años según la Figura 13, muestra que el 79% de las empresas encuestadas han tenido una disminución en promedio un 25% de sus ventas, un tema preocupante donde la mayoría de las empresas señalan que esto se debe en una parte, a que se tiene que competir con el calzado que ingresa de manera ilegal por las fronteras ecuatorianas y con el calzado que es importado de otros países, por otra parte se debe competir con los precios que manejan la competencia local y nacional. De la misma forma los productores no diversifican su mercado, debido a que, según la Tabla 9 el 48% vende solo a mayoristas, lo que provoca una dependencia de los mismos, así como de los precios y la cantidad de pedido que ellos establecen, razón por la cual, cuando los mayoristas no realizan pedidos provocan la paralización de los productores al no tener alianzas con otro tipos de intermediarios, según la investigación solo un 5% diversifica sus ventas y lo hace a través de mayoristas, minoristas y directo al consumidor.

Otro problema se genera debido a que un 92% de los productores al momento de fijar el precio, solo consideran los costos incurridos en el proceso productivo, y no lo hacen en función de sus objetivos específicos, para así captar el mercado específico al cual está dirigido el producto.



Los sistemas de comercialización son parte esencial de las Pymes del sector del calzado, los cuales se observaron en la investigación que tienen un alto grado de deficiencia al momento de entregar el producto a sus clientes, debido a que un 77 % de empresas no han realizado cambios en cuanto a los sistemas de comercialización tradicionales, y solo un 22% si lo ha hecho. Según la Tabla 13 se observó que los sistemas de comercialización no tienen una asociación con los SCG, por lo cual estos ven a la comercialización como una simple actividad de transferencia de productos a sus clientes, dejando de lado factores como el tiempo y lugar de entrega, los cuales son de vital importancia en este tipo de negocios, esto se produce debido a que en este tipo de empresas los propietarios optan por buscar por su cuenta clientes y hacerles las entregas directamente, sin optar por comerciantes y agentes vendedores, agentes quienes pueden expandir el mercado a más ciudades, al mismo tiempo que los comerciantes podrían distribuir grandes cantidades de pedidos. Sin embargo en las Pymes estudiadas sucede todo lo contrario, al ser los propietarios quienes se encargan de formar nuevos clientes y hacerles las respectivas entregas, despilfarrando tiempo y recursos que podrían ser utilizados para formar nuevas alianzas estratégicas permitiendo la expansión de las mismas en el mercado, factor que según las empresas consideran de vital desarrollo, siendo un 75% de las mismas las cuales optan por mejorar en el tema relacionado a la comercialización de los productos.

Todos estos factores han contribuido para que las Pymes del sector del calzado lleven sus procesos de forma ineficiente en relación a la gestión y administración de los recursos de las empresas, lo cual provoca que estas sean poco competitivas y productivas en el mercado del calzado.





## Conclusiones

El objetivo principal del proyecto de investigación, es responder a la pregunta de investigación, la cual consiste en: **¿Si las Pymes del sector de calzado utilizan los sistemas de control de gestión, para la toma de decisiones, esto les permitirá ser más competitivos?** en relación a lo cual, se realizó una caracterización del sector y una asociación entre las variables que determinan un sistema de control de gestión y la competitividad medida a través de la innovación. Por tanto se evaluó las áreas que determinan un SCG, que según los resultados de la investigación se corrobora la falta de desarrollo por parte de los gerentes-propietarios en ciertas áreas de planeación estratégica y presupuestaria, recursos humanos, así como la falta de innovación tecnológica lo cual no les permite ser negocios eficientes paralizando el crecimiento de los mismos.

En el área de Recursos Humanos, se logró identificar que existen empresas en las que todas las responsabilidades asume el dueño de los negocio, desde contratar al personal hasta evaluar a los mismo, lo cual cuando no ha sido favorable, genera problemas en las empresas impidiendo el desarrollo de cada una de las áreas de la empresas que al no poseer el personal adecuado no se gestionan de manera eficiente, situación que de acuerdo a la evaluación hecha hacia los productores de los gremios de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg se genera debido a que el 55% de gerentes o propietarios solo tiene educación primaria, lo cual no permite una adecuada gestión del personal, provocando la falta de competitividad en las empresas limitando la productividad de las mismas.

Por otra parte, la falta de visión hacia el futuro de las empresas, es considerada como un factor que limita la posibilidad de crecimiento sostenido en el tiempo, según la investigación un 71% de empresas no



realizan planificación estratégica, lo cual provoca que los negocios alcancen objetivos que no están en base a estrategias y expectativas que involucran todos los factores internos y externos que afectan el sector del calzado. De la misma forma la planificación presupuestaria es indispensables en una organización para la toma de decisiones, permite a los gerentes evaluar cómo establecer estrategias en función de la capacidad financiera de la organización, circunstancia que en las Pymes evaluadas presenta un gran vacío debido a que la mayoría de estas no realizan ningún tipo de presupuesto al ser un sector informal los cuales no llevan registros de sus actividades económicas y productivas no conocen la cifras de sus ingresos y gastos, sumado a esto el desinterés por parte los propietarios quienes según la Figura 14 el factor más relevantes al momento de invertir es la materia prima y así lograr producir más. En consecuencia cuando se genera un problema económico los negocios no encuentran soluciones que eliminan los problemas desde la raíz, debido a que no poseen ningún tipo de estrategia, alternativa o plan de contingencia que les ayude a afrontar los mismos, la gran parte de empresas esperan adaptarse a las condiciones de mercado, aun así esta les genere una disminución en las ventas como se observó en la Figura 13.

De la misma forma en cuanto a la innovación tecnológica, se observó que es un área en la cual los gerentes o propietarios de las empresas prefieren no involucrarse, debido a que la mayoría considera un área en la cual no tienen la suficiente capacitación e información. La falta de innovación tecnológica en los procesos productivos, es un factor con el cual gran parte de las empresas no se encuentra familiarizado, pues con la aplicación de encuestas se pudo constatar en la caracterización que la mayoría de empresas realizan su calzado a través de máquinas semiautomáticas, en gran parte según la Tabla 12 esto se debe a tres factores importantes los cuales son: los altos costos de maquinaria, recursos financieros limitados y al desconocimiento de las maquinaria en el mercado, por lo que los dueños optan por herramientas tradicionales, las cuáles de manera indirecta no



permiten el crecimiento de las empresas, y de esta manera no tiene la capacidad de producción suficiente para atender a clientes que cada vez son más exigentes en el mercado del calzado, situación que afecta a estas empresas, por su falta de innovación tecnológica en procesos productivos. Al no innovar en nuevos procesos productivos provoca que las empresas no puedan reducir los costos y tiempos que intervienen en la fabricación de calzado y en algunos casos al no tener la maquinaria y personal adecuado optan por la subcontratación de los mismos, motivo por el cual no les permite competir con empresas que tienen un mayor desarrollo en procesos productivos e innovación tecnológica.

Es importante señalar que los SCG, son herramientas que permiten que todas las áreas que involucran a una empresa estén relacionadas entre sí, es decir que una área depende de la información que le entregue o aporte otra área, y de esta manera todas las personas que pertenecen a la empresa estén guiadas hacia un objetivo en común para obtener resultados óptimos, situación que en los productores de los gremios estudiados no se presenta.

En el análisis de asociación de variables según la Tabla 13 se constata que si existe una asociación entre los SCG y los factores de innovación que miden la competitividad, es decir que independientemente si realizan o no innovaciones en sus organizaciones las empresa en el mercado deben tomar decisiones en función de un sistemas de control de gestión, lo cual permitirá a las empresas ser más competitivas en el mercado.

Finalmente se puede concluir, que los sistemas de control de gestión en las empresas estudiadas no están desarrollados de manera eficiente, factores como la falta de capacitación en la mano de obra, resistencia a la innovación y desarrollo tecnológico, incumplimiento en normas laborales, inversiones financieras sin retorno, maquinarias y procesos productivos básicos, inexistente planificación estratégica y principalmente la falta de compromiso de los gerentes o propietarios, han contribuido a que las Pymes no puedan desarrollar o potenciar el nivel productivo y competitivo de las mismas,



motivo por el cual los sistemas de control de gestión no puede considerarse como una ventaja competitiva en las Pymes del sector del calzado.

## **Evaluación del impacto y utilidad académica y social de la investigación realizada**

El impacto social del proyecto se fundamenta en que, la provincia del Azuay es una de las principales provincias que aportan a la producción nacional de calzado del país; siendo los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg los principales cantones donde se lleva a cabo dicha actividad productiva, debido a que son los cantones que más frecuentan los turistas al momento de comprar calzado, por lo que, este tipo de negocio se considera clave para el desarrollo económico de dichos cantones. También existen una gran demanda por parte de comerciantes que adquieren el producto al por mayor para de esta manera ser revendidos a nivel nacional principalmente, debido a que el calzado de la provincia del Azuay tiene gran aceptación en el mercado ecuatoriano; como se pudo observar en la investigación el 60% de las empresas, producen para vender hacia otras ciudades del Ecuador principalmente en las provincias del Ambato, Riobamba y Quito.

Debido a lo cual el principal objetivo del proyecto de investigación fue el evaluar los sistemas de control de gestión de las empresas productoras de calzado de los cantones antes mencionados, con el fin de identificar los factores que afectan su competitividad empresarial medida a través de su innovación.

Los resultados obtenidos muestran que las empresas del sector del calzado no aplican un adecuado control de gestión, o si lo realizan lo hacen de una manera básica sin entender a fondo el alcance del mismo, poder contar con



un control de gestión eficiente permitirá a las diferentes tipos de empresas emprender estrategias para afrontar los diferentes problemas que se presentan en las áreas críticas antes analizadas, y de esta manera mejorar sus procesos productivos y mejorar su posicionamiento en el mercado nacional.

En el ámbito académico, principalmente se obtuvo aportes claves de las asignaturas de Estadística y Metodología de la Investigación, necesarios para los temas de recolección de datos, elaboración del tamaño de la muestra, así como para manejo del software SPSS el cual fue necesario para el análisis y tabulación de los datos generados por las encuestas así como en el análisis de los estadísticos descriptivos.

Durante el desarrollo del análisis e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas fue fundamental emplear lo aprendido en la cátedra de Administración de la Producción, debido a que fue necesario en el proyecto identificar los factores que permiten la optimización de los recursos productivos con el uso de sistemas de control de gestión, como es el correcto aprovisionamiento de la materia prima, maquinarias disponibles, uso de desperdicios, revisión de la capacidad instalada, control de inventarios, fuerza de trabajo y calidad.

De la misma forma, la materia de Presupuestos fue necesaria para comprender el tema de la elaboración de los presupuestos de ventas y compras, debido a que es importante llevar una correcta planificación la cual permita proyectarse a futuro sobre las necesidades o requerimientos de una empresa, siendo un tema que se relaciona directamente con la gestión administrativa y financiera de toda empresa.

De igual manera para el análisis de datos fue primordial aplicar lo aprendido en la materia de Costos, una materia importante al evaluar los sistemas de costos de producción y de igual manera para la preparación y verificación de estados financieros.



Para el análisis financiero fue necesario tomar en cuenta lo estudiado en la materia de Administración financiera, debido a que permitió comprender el tema de las finanzas respecto a las empresas del sector del calzado, permitiéndolo formular variables para evaluar como las Pymes estudiadas evalúan su situación financiera. Para la evaluación de los análisis de asociación de variables se utilizó el análisis Ji- Cuadrado misma que se desarrolló en base a lo aprendido en la asignatura de Estadística.

Por último, fue primordial recurrir a los conocimientos adquiridos en la materia de Estrategia Competitiva la misma que sirvió para evaluar la situación actual en el que se encuentran las empresas del sector del calzado a través de variables que permitieron medir la competitividad empresarial.

El aporte que brinda el proyecto de investigación es sumamente importante para el sector del calzado, debido a que permite analizar mediante los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas de la carrera de Administración de Empresas la situación de las empresas del sector del calzado de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg con referencia a la capacidad de desarrollo de los sistemas de control de gestión en sus actividades productivas y se crea un antecedente para que se pueda analizar a futuro si se han generado cambios positivos en dicho sector.



## Bibliografía

- Abdel Musik , G., & Romo Murillo , D. (2004). Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad. Ciudad de Mexico: Centro de Estudios de Competitividad, ITAM.
- ACCID. (2010). Manual De Control De Gestion. Barcelona: PROFIT.
- ACCID. (2010). Manual De Control De Gestion. Barcelona: PROFIT.
- Aguirre, J., Andrés, M., Rodríguez, J., & Zamora, D. (2000). Dirección y Gestión de Personal. Madrid: Pirámide.
- Alvarado Martinez, T. E. (2001). METODOLOGI PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION AGROPECUARIA. Mexicana de Agronegocios.
- Aragon Sanchez, A., Rubio Bañon, A., Serna Jimenez, A. M., & Chable Sangeado , J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. Investigacion y Ciencia, 4-12.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2010). El control de Gestión Estratégica en las Organizaciones. CICAG.
- Bengochea, V. P. (19 de Agosto de 2008). Gestiopolis. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
- Bermudez Veliz, M. E., & Espinoza Zuñiga, S. J. (2011). Diseño e implementacion de un Sistema de Control de Gestion en una empresa de manufactura para mejorar su desempeño. Guayaquí.
- Blanco Illescas, F. (1979). El control integrado de gestion: iniciacion a la direccion por sistemas . Madrid: Asociacion para el progreso de la direccion.



- Bonales Valencia, J., Pedraza Rendon, O. H., & Prado, I. P. (2015). Competitividad Internacional de las Empresas Mexicanas Exportadoras Porcícolas. *Investigacion Administrativa*(116), 25-41.
- Burbano Ruiz, J. (2005). *Presupuestos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- BUSTAMANTE, D. G. (2014). *Competencia Empresarial*. Cartagena.
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramirez Mendez, C. (Marzo de 2011). La competitividad empresarial:un marco conceptual para su estudio. Colombia: Produccion Editorial. Obtenido de [https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015\\_competitividad\\_ad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_ad_empresarial_001.pdf)
- Calderón Mera, J. (2015). *Gestión por procesos en el sector de venta al por mayor de calzado en Cuenca. Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la empresa Globalshoes CIA. LTDA. Período 2015 (Tesis Pregrado)*. Cuenca, Ecuador.
- Calderón Pinzón, L., & Salgado Castillo, J. (2014). *Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: Una revisión conceptual*. Conferencia llevada a cabo en el xix congreso internacional de contaduría administración e informática. Colombia.
- Campero Q., M., & Alarcon, L. F. (2014). *Administracion de proyectos civiles*. Chile: Ediciones UC.
- Castellanos, E., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Concha, C., & Nahuelhuen, R. (2005). *Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre Pymes y grandes empresas chilenas (Tesis de Pregrado)*. Santiago de Chile.
- Consuelo, M. Q. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista Universidad EAFIT*(125), 72-86.





- David, F. R. (2013). Conceptos de la administración estratégica. México: Pearson Education .
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?\*/Management control or control management? Contabilidad y negocios.
- Domínguez, P. (2000). Introducción a la gestión Empresarial. B-EUMED.
- Fagilde, C. (2009). Presupuesto empresarial. Manual de Presupuesto Empresarial.
- Fierro, J. (2010). ANÁLISIS ESTADÍSTICO UNIVARIADO, BIVARIADO Y VARIABLES DE CONTROL. CHILE. Obtenido de <http://chitita.uta.cl/cursos/2012-1/0000104/recursos/r-25.pdf>
- Flores Romero, B., & Gonzalez Santoyo, F. (2009). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. Cuadernos del CIMBAGE, 85-104.
- Fullana, C., & Paredes, J. L. (2008). Manual de contabilidad de costes. Madrid: Delta Publicaciones .
- Gomez, G. (11 de Noviembre de 2000). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/control-gestion-herramienta-fundamental-mision-financiera>
- Gómez, G. (11 de Noviembre de 2000). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/control-gestion-herramienta-fundamental-mision-financiera>
- Gutiérrez, M. (2012). Revista Gente. Obtenido de <http://www.revistagenteqroo.com/importancia-del-presupuesto-en-las-empresas>
- ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de calidad- Fundamentos y Vocabulario.
- León, C., & Otros autores. (2007). Gestión empresarial para agronegocios. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2007c/318/](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/).
- Luna, J. (2012). Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las Pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato.



- Martinez Santa Maria, R., Charterina Abandon, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). UN MODELO CAUSAL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PLANTEADO DESDE LA VBR: CAPACIDADES DIRECTIVAS, DE INNOVACION, MARKETING Y CALIDAD. Investigaciones Europeas, 165-188.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Education.
- Muñiz, L. (2003). Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Nicola, L. (2015). Analisis sectorial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la Provincia del Guayas.
- OECD. (2004). Promoting Entrepreneurship and Innovative Smes in a Global Economy: Towards a more responsible and inclusive Globalisation. In second OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). In second OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). Istanbul, Turkey.
- Perez Ricardo, D. (2007). Competitividad Empresarial de cara a la exportación. Una conceptualización necesaria. Economía y Desarrollo, 142(2), 67-79.
- Perez-Carballo, J. F. (2013). Control de gestión empresarial. Esic Editorial.
- Ponce, M. (s.f.). Partnerconsulting. Obtenido de <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Que%20es%20un%20sistema%20de%20gestion%20de%20control.pdf>
- Programa especial de ciencia y tecnologia. (2001). Cepal. Obtenido de Cepal: [https://www.cepal.org/iyd/noticias/pais/8/31458/Mexico\\_Doc\\_4.pdf](https://www.cepal.org/iyd/noticias/pais/8/31458/Mexico_Doc_4.pdf)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración, 8va. Edición. México, D. F: Pearson.
- Rubio Hurtado, M. J., & Berlanga Silvente, V. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de studenty anova en spss. Caso practico. REIRE, 5(2), 83-100. Obtenido de <http://www.ub.edu/ice/reire.htm>



sacac. (daa). dad. ada: dadas.

SEPROYCO. (2010). Analisis de cadena, factores criticos, cuellos de botella y sus impactos en productividad. QUITO.

SRI. (2017). Servicio de Rentas Internas. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>

Stoner , J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administracion. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración, 6a. edición. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Tamayo, Y. D., & Agudelo Lopez, E. (2015). Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, 7(1), 46-52.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). Administración estratégica: Teoría y Casos (18ª.). México: McGraw-Hill.

Uc Heredia, L. J., Garcia Perez de Lema, D., & Bastidas A., F. J. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. Actualidad Contable Faces, 135-152.



## ANEXOS

Formato de encuestas aplicado a las pymes del sector del calzado

### Encuesta aplicada a PYMES para Levantamiento de Línea Base

Estimado empresario, la presente encuesta tiene como objeto obtener la información necesaria para realizar el levantamiento de la línea base de las Pymes en los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg. Anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración e información vertida en el siguiente cuestionario.



#### A. PREGUNTA FILTRO

1. ¿Su empresa se dedican a la producción de calzado?

Si ☐ Continuar No ☐ Agradezca y termine

#### B. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la  
empresa

Dirección

Teléfono

E-mail


Nombre del propietario

Cantón

Fecha


#### C. DATOS GENERALES

2. Indique los años de antigüedad de su empresa.

--



3. Número total de empleados que tiene su  empresa.

4. ¿Cuál es el nivel educativo promedio del personal del área administrativa? **(Seleccione una opción)**

Ninguna	<input type="text"/>
Escuela	<input type="text"/>
Colegio	<input type="text"/>
Universidad	<input type="text"/>
Maestría	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

NOMBRE DE LA EMPRESA	<input type="text"/>
DIRECCION	<input type="text"/>
TELEFONO	<input type="text"/>
E-MAIL	<input type="text"/>

CANTON	<input type="text"/>
NOMBRE DEL PROPIETARIO	<input type="text"/>
FECHA	<input type="text"/>

5. ¿Cuál es el nivel educativo promedio del personal del área de producción? **(Seleccione una opción)**

Ninguna	<input type="text"/>
Escuela	<input type="text"/>
Colegio	<input type="text"/>
Universidad	<input type="text"/>
Maestría	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

6. Naturaleza jurídica de la empresa.

Persona natural	<input type="text"/>	Sociedad de hecho	<input type="text"/>
Sociedad Anónima	<input type="text"/>		
Compañía Limitada	<input type="text"/>		



Otra	<div></div>	Especifique: _____
------	-------------	--------------------

7. ¿Está la empresa registrada ante alguna entidad de control?

Si	<div></div>	Pase a la	No	<div></div>	Pase a la Pregunta 9
		Pregunta 8			

8. ¿En qué entidad de control se encuentra registrada su empresa?

Superintendencia de Compañías	<div></div>
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	<div></div>
Junta Defensa del Artesano	<div></div>
MIPRO	<div></div>
Otros _____(anotar)	<div></div>

9. ¿Dispone de RUC?

Si	<div></div>	No	<div></div>	¿Por qué motivo NO tiene RUC? _____
----	-------------	----	-------------	-------------------------------------

10. ¿Dispone de RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano)?	<div></div>	No	<div></div>
Si			

11. ¿Dispone de Registro Patronal?	<div></div>	No	<div></div>
Si			

12. ¿Dispone de alguno de estos requisitos/permisos?

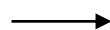
Permiso de funcionamiento	Si	No
Registro ambiental	Si	No
¿De algún otro?	Si	No
Especifique _____		

13. ¿Cuál es el total de sus ventas promedio al	<div></div>	dólares	mes?
---	-------------	---------	------



14. ¿La empresa tiene más de un establecimiento o taller?

si  
no

☐  
☐

¿Cuántos?

15. ¿Cuál es su gasto total aproximado al mes en sueldos a empleados?

Dólares

us

#### D. FINANZAS

16. ¿Aproximadamente cuanto fue la inversión inicial para el establecimiento de su empresa?

dólares

17. ¿Cuánto dinero aproximadamente necesita al mes para mantener su negocio funcionando?

dólares

18. Tiene proyectado en el corto plazo:

Criterio	Si	No
Ampliar su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producir nuevos productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ¿Ha requerido financiamiento adicional durante los dos últimos años?

Si

☐

Pase a la Pregunta

20

No

☐

Pase a la Pregunta 23

20. Indique el monto aproximado de financiamiento en el cual incurrió.

dólares

usted

21. Indique cual fue la fuente de financiamiento.



Propio	<input type="checkbox"/>
Banco	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Entidad Gubernamental	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique: \_\_\_\_\_

22. ¿Indique el motivo por el cuál usted requirió financiamiento adicional? (varias opciones)

Ampliación física del negocio	<input type="checkbox"/>
Compra maquinaria	<input type="checkbox"/>
Compra equipos tecnológicos	<input type="checkbox"/>
Implementación de sistemas informáticos	<input type="checkbox"/>
Capacitación ó asesoría	<input type="checkbox"/>
Adquisición de materias primas	<input type="checkbox"/>
Cubrir pagos pendientes	<input type="checkbox"/>
Otro: _____	

23. ¿La empresa realiza planeación financiera?

Si ☐ Pase a la Pregunta 24

No ☐ Pase a la Pregunta 26

24. Indique que tipo de planeación financiera realiza

Presupuesto ventas	<input type="checkbox"/>
Presupuesto compras	<input type="checkbox"/>
Presupuesto producción	<input type="checkbox"/>
Flujo de caja	<input type="checkbox"/>

25. ¿Cuál es la periodicidad de la planeación financiera?

Anual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>





## E. RECURSOS HUMANOS

26. Del total de sus empleados indique el número de empleados que se encuentra entre los siguientes rangos de edad:

**total de empleados  
pregunta 3)**

Entre 18-25 años  
Entre 26-35 años  
Mayores a 35 años


**(Tener en cuenta el  
indicado en la**

Si  Pase a la Pregunta  
28

No  Pase a la Pregunta 30

27. ¿Usted realiza capacitaciones al personal de su empresa?

28. ¿Cada que tiempo capacita al personal de su empresa?

cada semana  
cada mes  
cada trimestre  
Cada año


29. ¿Cuánto invierte en la capacitación

dólares

del personal?

Si  Pase a la Pregunta  
31

No  Pase a la Pregunta 32

30. ¿Usted realiza evaluación de desempeño a sus empleados?

31. La evaluación al desempeño de sus empleados lo hace:



Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestra ☐

Anual ☐ Diaria ☐

32. ¿A la hora de contratar nuevo personal qué cualidades básicas evalúa? **(Varias opciones)**

Edad	<input type="text"/>
Nivel de estudios	<input type="text"/>
Competencias personales	<input type="text"/>
Experiencia	<input type="text"/>
Otro	Especifique:
Otro	Especifique:

33. ¿Cuáles son los medios más comunes que usted utiliza cuando requiere contratar personal?  
**(Varias opciones)**

A través del periódico	<input type="text"/>
Recomendaciones	<input type="text"/>
Avisos en radio/televisión	<input type="text"/>
Publicaciones en redes sociales/páginas de internet	<input type="text"/>
Bolsas de trabajo	<input type="text"/>
Por anuncios en el local/poniendo carteles en la localidad	<input type="text"/>
Otro	Especifique:

## F. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

34. La empresa dispone de:

	si	no
misión	<input type="text"/>	<input type="text"/>



visión		
objetivos		
políticas		

Si ☐

No ☐

35. ¿Están las responsabilidades de los trabajadores claramente definidas?

36. La empresa tiene claramente definido y actualizado los siguientes aspectos:

	si	no
Organigrama		
Manual de Procesos		
Manual de funciones		

37. ¿Lleva registro de las quejas y sugerencias que realizan sus clientes?

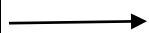
Si ☐

No ☐

## G. MERCADEO

38. ¿Su empresa posee una marca para la comercialización de su producto?

si ☐  
no ☐



¿Cuál? \_\_\_\_\_

39. ¿La empresa dispone de información de sus competidores? **(En cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)**

Si ☐

No ☐



40. De los siguientes factores cuales son determinantes para diferenciarse de sus competidores:

(Marque con una x las 3 más

relevantes)

Calidad	
Precio	
Tiempo de entrega	
Publicidad	
Diseño	
Costos	

41. ¿A qué segmento cubre su producto? (**Varias opciones**)

clase alta ☐

clase media ☐

clase baja ☐

42. Las ventas se realizan a: (**varias opciones**) Indicar el porcentaje de acuerdo a la opción seleccionada

Directamente a mayoristas  
Directamente a minoristas  
Directamente al consumidor

Marque X	Porcentaje
Total	100%

43. ¿Actualmente su empresa ha aumentado o disminuido las ventas en los últimos dos años?

(indique el porcentaje de acuerdo a la opción seleccionada)

Aumentado	
Disminuido	



Zona de Gualaceo, Chordeleg y Cuenca	%
--------------------------------------	---



44. ¿Cuál es el principal referencia (LUGAR MÁS)? **INDICAR % POR TOTAL DEBE SER 100%**

Otros lugares del país	%
Otros países	%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

mercado de  
DONDE VENDE  
**CADA ZONA, EL**

45. ¿Cómo se encuentran determinados los precios de sus productos? (**Una opción**)

Mercado (Oferta Y Demanda)

Competencia

Costos de Producción

Otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Especifique \_\_\_\_\_

46. De las siguientes formas de pago seleccione cuales ofrece a su clientes. (**Varias opciones**)

Crédito

Contado

Tarjeta de crédito

otros:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_

## H. MATERIA PRIMA

47. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza una evaluación previa a la

Si ☐

No ☐

contratación?

48. ¿Cuál(es) de los siguientes factores son tomados en cuenta para calificar a sus proveedores?  
(**Marque con una X tres factores que considere más relevantes**)

Precio	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------



Diseño		
Calidad		
Tiempo de entrega		
Publicidad		
otros		ESPECIFIQUE:

49. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan con sus proveedores? **(Marque con una X tres factores que considere más relevantes)**

Transporte		
Baja calidad		
Impuntualidad en los tiempos de entrega		
Precios variables		
Forma de pago		
otros		Especifique:

## I. Control



Si ☐ Pase a la Pregunta  
51

No ☐ Pase a la Pregunta 53

50. ¿Lleva contabilidad de costos?

51. ¿Cuál es la forma de llevar su contabilidad?

Cuenta propia ☐  
Tercerizada ☐

52. ¿Qué sistema utiliza para la contabilidad de costos?

Manual ☐  
Computarizado ☐

53. ¿La empresa lleva contabilidad general?

Si ☐ Pase a la Pregunta  
54

No ☐ Pase a la Pregunta 55

54. ¿Cuál es la periodicidad de elaborar los balances?

Anual ☐  
Semestral ☐  
Trimestral ☐  
Mensual ☐

## J. PRODUCCION



55. Tipo de producción que se realiza (**varias opciones**)

Calzado para hombre	<input type="checkbox"/>
Calzado para mujer	<input type="checkbox"/>
Calzado para niño	<input type="checkbox"/>
Calzado para niña	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Especifique_____	

56. Tipo de material que usa para realizar el calzado (**varias opciones**)

Cuero	<input type="checkbox"/>
Telas	<input type="checkbox"/>
Sintético	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique_____	

57. Cuenta usted con las siguientes maquinas: agregar más maquinas

	SI	NO	CANTIDAD
Máquinas de coser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Doblilladora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Selladora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Pegadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Hornos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Destalladora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

58. ¿En promedio cuantos \_\_\_\_\_ pares de zapatos produce mensualmente?

59. ¿Cuál es el tiempo que se ocupa en la fabricación de un par de zapatos? (**Indicar el tiempo de acuerdo solamente al tipo de producción indicado en la Preg. 55**)

	Tiempo (minutos )
Calzado para hombre	<input type="text"/>





Calzado para mujer

Calzado para niño

Calzado para niña

Otros

Especifique\_\_\_\_\_


60. Cantidad de producción mensual. **(Indicar el tiempo de acuerdo solamente al tipo de producción indicado en la Preg. 55)**

	Pares
Calzado para hombre	
Calzado para mujer	
Calzado para niño	
Calzado para niña	
Otros	
Especifique_____	

61. ¿Con qué frecuencia realiza sus procesos de producción?

Diaria	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Trimestral	
Otra:_____	

62. Los desperdicios son:

Vendidos	
Reutilizados	
Desechados	
Otros	

¿Cuál? \_\_\_\_\_

63. ¿Lleva un control de los inventarios?

Si ☐ Pase a la Pregunta 64

No ☐ Pase a la Pregunta 65



64. ¿Cómo lo realiza?

Por experiencia

Por kárdex manual

Por sistema computarizado


65. ¿Realiza Controles de Calidad?

Si ☐ Pase a la Pregunta  
68

No ☐ Pase a la Pregunta 69

66. ¿Cuáles son los métodos de control de calidad?

Inspección visual por simple observación

Inspección visual final con guía de defectos

Ensayos físicos y/o químicos

Control estadístico


67. ¿Está el proceso productivo certificado por alguna norma de calidad?

S ☐ ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
i ☐

No ☐

## K. TECNOLOGIA

68.Cuál es el principal grado de automatización de la empresa:

Acción manual

Semi automática

Automática

Computarizada


Pase a la pregunta 72

69. Compromiso de la dirección con la implementación, desarrollo e inversión de nuevas tecnologías para la producción del calzado:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ALTO ☐ MEDIO ☐ BAJO ☐ NULO ☐

70. Indique el nivel de cambios tecnológicos que se dan en su empresa: (1 NINGUNO, 2 ESCASO, 3 MEDIO, 4 MODERADO, 5 ALTO)

TECNOLOGIA	1	2	3	4	5
Productos (bienes y servicios)					
Mejora del proceso productivo. (Incorporación de nuevas tecnologías, automatización y robotización del proceso, etc.)					
Desarrollo o adquisición de sistemas de gestión. (Informática, personal calificado, cursos de formación, etc.)					
La empresa adapta los cambios tecnológicos de manera inmediata presentes en la industria y los adapta rápidamente a su organización.					

71. De los siguientes temas: (Indique en cuáles ha realizado innovación)

	Si	No
Capacitación de la gerencia de las empresas		
Mejoramiento de los productos		
Mejoramiento de los procesos		
Desarrollo de nuevos procesos		
Adquisición de tecnología incorporada a maquinaria y equipos		
Mejoramiento de los sistemas de comercialización		

72. ¿Qué dificultades ha encontrado para mejorar su maquinaria? (Tres más importantes)

Poca disponibilidad de maquinaria  
en el mercado  
Altos costos




Capacidad instalada insuficiente

Poca disponibilidad de recursos financieros

Desconocimiento de nuevas máquinas en el mercado

Escasez de mano de obra calificada

Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_


73. ¿Subcontrata algún servicio de máquinas para su proceso productivo? **(1 Eventualmente, 2 Siempre) Describa el proceso:**

Si ☐

No ☐

Proceso	1	2

## L. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

74. Indique cual ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresas en los últimos dos años:(**1=muy desfavorable, 2=desfavorable, 3=medianamente favorable, 4=favorable, 5=muy favorable**)

	1	2	3	4	5
Mejora en calidad del producto					
Mejora en la coordinación de procesos internos					
Mejor organización de las tareas del personal					
Aumento de la satisfacción de los clientes					
Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados					
Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos					
Incremento en la cuota del mercado					
Incremento en la rentabilidad					
Incremento en la productividad					
Aumento de la motivación de los trabajadores					
Reducción de la rotación del personal					



Reducción de ausentismo laboral					
---------------------------------	--	--	--	--	--

75. Indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa: **(1=nada importante, 2=poco importante, 3=medianamente importante, 4 importante, 5=muy importante)**

Implantación de controles de calidad	1	2	3	4	5
Análisis de estados financieros	1	2	3	4	5
Control presupuestario y gastos anuales	1	2	3	4	5
Desarrollo de contabilidad de costos	1	2	3	4	5
Planeación estratégica	1	2	3	4	5

76. Indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa : **(1=nada importante, 2=poco importante, 3=medianamente importante, 4 importante, 5=muy importante)**

Cambio o mejora en productos existentes	1	2	3	4	5
Comercialización de nuevos productos	1	2	3	4	5
Cambios o mejoras en los procesos de producción	1	2	3	4	5
Adquisición de nuevos bienes y equipos	1	2	3	4	5
Dirección y gestión	1	2	3	4	5
Compras y aprovisionamiento	1	2	3	4	5
Comercial/ventas	1	2	3	4	5

## Protocolo del Proyecto de Investigación

“EVALUACION DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION DE LAS PYMES DEL SECTOR DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY PERIODO 2017-2018”

## Justificación de la Investigación

La existencias de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) contribuyen al desarrollo económico del país y de la provincia por lo que constituyen un



factor fundamental en la generación de empleo, actualmente el sector de las pequeñas y medianas empresas dedicados a la producción y venta de calzado se ha visto fortalecido gracias al apoyo brindado por el Gobierno Nacional con la implementación de las medidas proteccionistas hacia a la producción interna del calzado.

Los datos y estimaciones en la economía ecuatoriana para el 2016 muestran de forma preocupante pérdida de competitividad y una contracción de los valores positivos que afectan el crecimiento del PIB y del empleo (Zabala y Proaño, 2016). Afectando de manera indirecta a los productores de calzado, de tal manera.

La globalización de los mercados y la innovación en el ámbito tecnológico ha sido un factor para que las PYMES, se vean en la necesidad de tomar decisiones que en muchas de las ocasiones son erróneas, debido a que no disponen de sistemas de control de gestión responsable enfocado al logro de los objetivos. La problemática está relacionada con la informalidad de los productores que poseen objetivos y estrategias que no están en base a un sistema de control de gestión lo cual le dificulta ser competitivo en el mercado actual.

El presente proyecto de investigación pretende evaluar el desempeño eficiente de los sistemas de control de gestión que permitan incrementar la competitividad empresarial de las pymes del sector del calzado en la provincia del Azuay, para ello se busca analizar los componentes que intervienen en el desarrollo de los sistemas de control de gestión, las cuales no les permiten tener una competitividad empresarial, y en consecuencia analizar hasta qué punto los productores de calzado del sector del Azuay son responsables de su alta o baja rentabilidad.

Es importante indicar que los fabricantes de calzado son grandes generadores de empleo, según una publicación del Ministerio de Industrias y Productividad “la producción anual del sector calzado ecuatoriano es de 32 millones de pares de zapatos, que representan un monto de USD 560 millones en ventas, con un consumo per cápita de 2,13 pares por habitante,



generando más de 100 mil fuentes de empleo directas e indirectas”. (MIPRO, 2015)

Por lo tanto se puede decir que es fundamental el uso de la mano de obra ya que se cuenta con varias áreas de trabajo (cortado, pespunte, suajado, montaje, pegado de suela, fijado de tacón, acabado), incluso se cuenta con trabajadores que realizan sus actividades desde sus hogares. Este tipo de trabajo ha sido el sustento económico de varias familias que han venido realizando esta actividad artesanal desde muchos años y que va quedando como herencia para las futuras generaciones. Por lo antes señalado se va a poder realizar un estudio de cómo se está llevando la gestión en las diferentes áreas (ventas, producción, recursos humanos, gerencia, distribución) con las que cuenten los talleres artesanales que van a ser objeto de estudio, se va a poder tener una idea de cómo se está gestionando la adquisición de la materia prima y cuál es la forma en la que se está almacenando el mismo, de igual manera se podrá hacer una evaluación de la forma en que se lleva la gestión del talento humano, si se está potenciando debidamente sus habilidades y capacidades; se debe tener en cuenta que un personal bien capacitado genera una mayor ventaja competitiva debido a que existe un gran número de talleres dedicados a la fabricación de calzado en el Azuay.

Se tiene que tomar en cuenta que al ser una actividad de carácter artesanal en algunos casos la producción del calzado se ha vuelto muy rudimentaria o muy básica, esto puede ser debido a la falta de recursos económicos para adquirir nuevas máquinas o simplemente porque existe cierto desconocimiento de las nuevas tecnologías que se han creado para la elaboración del calzado, una evaluación sobre el tipo de maquinaria con la que cuenta los talleres nos permitirá saber cuál es el grado de innovación para obtener productos de buena calidad.

El adquirir máquinas de última tecnología puede ser muy importante al momento de la fabricación del calzado ya que esto puede ayudar mucho en la reducción de tiempos y en el desperdicio de materiales que son usados



durante todo el proceso que conlleva obtener un par de zapatos, en este caso hablamos del análisis de la eficiencia y eficacia que tienen los talleres de calzado al momento de entregar un pedido solicitado.

Por lo antes mencionado es necesario realizar una evaluación de los sistemas de control de gestión para determinar que problemas y mejoras se pueden implementar y contribuir al crecimiento económico y a la competitividad empresarial del sector de análisis.

### **Descripción del Objeto de Estudio**

La evaluación de los sistemas de control de gestión de las PYMES del sector del calzado se realizará en la Provincia del Azuay en los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg en el año 2017, y estará enfocado en las empresas categorizadas como PYMES y que se encuentran registrada en el Ministerio De Industria y Producción (MIPRO) de la Región 6.

### **Formulación del Problema**

En la actualidad los pequeños y medianos productores tienen que enfrentarse a un gran número de competidores de esta actividad artesanal y de igual manera tienen que luchar contra la gran cantidad de calzado que ingresa al país de manera ilegal, ya sea por las diferentes fronteras o en algunos casos con las importaciones que realizan empresas altamente competitivas. La visión del Gobierno Ecuatoriano actual, desde sus inicios ha sido “Primero Ecuador, primero lo nuestro” que consiste en fomentar la producción nacional, el comercio y el consumo de bienes y servicios generados en Ecuador, pero esto conlleva un sinnúmero de factores, como el poder contar con maquinaria moderna, personal capacitado, productos de calidad, plan presupuestario y un plan estratégico.

Poder contar con buenos sistemas de control de gestión permite potenciar el nivel de cualquier empresa ya sean estas pequeñas o medianas, es una forma de mejorar la productividad, fomentando la competitividad empresarial de las Pymes con las diferentes empresas formales o informales que están posicionadas en el mercado del calzado.





Según la cámara de calzado de Tungurahua CALTU, los productores de calzado a excepción de las grandes empresas, se manejan informalmente como negocios familiares pues solo el 38% de las empresas tienen un plan de negocio y el 32% utiliza indicadores de gestión, tampoco tienen un adecuado manejo de las finanzas, el 55% no cuenta con suficiente capital de trabajo, el 81 % no cuenta con los recursos financieros disponible para innovación, tampoco manejan adecuadamente el plazo de pago que otorgan a sus clientes. (Revista Lideres, 2016).

Es importante indicar que en las PYMES del sector del calzado existe una cultura organizacional que se niega a combinar sus actividades productivas con los sistemas de control de gestión; con los crecientes cambios tecnológicos, la globalización y la economía actual en las que se desarrollan es importante tener implantado estrategias que permitan la sostenibilidad como negocio, a través del desarrollo de correctos sistemas de control de gestión.

Debido a los datos señalados esta investigación nos dará parámetros para describir factores internos y externos, que limitan el crecimiento de los productores en el sector del calzado.

Se podrá tener una idea clara de la importancia de tener implementados buenos sistemas de control de gestión dentro de la cultura organizacional para lograr los objetivos y las metas propuestas por la administración de las PYMES que será objeto de estudio.

## **Determinación de los objetivos**

### **Objetivo General**



El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general la evaluación de los sistemas de control de gestión de las PYMES del sector del calzado en la Provincia del Azuay en los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg.

### **Objetivos Específicos**

1. Caracterizar a los productores de calzado de los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg, considerando aspectos relevantes como mercado, sistemas administrativos, tecnología, productividad y distribución.
2. Evaluación de la relación y asociación de las variables determinantes de los sistemas de control de gestión que afectan su competitividad empresarial.
3. Identificar áreas críticas de los sistemas de control de gestión en las cuales sea necesario realizar un mejoramiento para los productores de calzado de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg

### **Diseño Metodológico**

#### **Tipo de investigación**

El proyecto de investigación planteado utilizara un tipo de investigación descriptivo cuantitativo con un análisis univariado y bivariado el cual nos permitirá especificar como se encuentran determinados los SCG de cada una de las PYMES que será objeto de estudio, este tipo de investigación nos permitirá evaluar la competitividad empresarial de la pymes enfocada en los sistemas de control de gestión calidad mediante las siguientes variables: mercado, sistemas administrativos, tecnología, , productividad y recursos humanos, permitiéndonos realizar un análisis asociativo de cada una de las variables.



Investigación descriptiva: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (Tamayo y Tamayo M, 2003, p. 46).

Investigación cualitativa: entendemos “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. Algunos de los datos pueden cuantificarse” (Anselm Strauss y Juliet Corbin, 2002, p. 19).

Investigación cuantitativa: “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población” (Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos; y Lucio Baptista, Pilar; 2003, p.10).

Análisis bivariado: “permite examinar si existe relación (asociación) entre dos variables. Las variables pueden ser ambas numéricas, una numérica y la otra categórica o ambas categóricas” (Carvajal, 1998, p.93).

## **Población**

La investigación involucra a 140 PYMES del sector del calzado de la Provincia del Azuay, Cuenca, Gualaceo y Chordeleg. La base de datos se la obtuvo gracias a la ayuda del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) de la Región 6.



## **Muestra**

Para la realización de la evaluación de los sistemas de gestión de control el tamaño de la muestra será igual al total de la población. Por lo tanto no se realizara ningún tipo de muestreo.

## **Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La obtención de la información para la evaluación de los sistemas de control de gestión: la competitividad empresarial como factor determinante de las Pymes del sector del calzado se realizara a través de la formulación de encuestas, las mismas contendrán preguntas específicas que permitan conocer cuál es el nivel de cada una de las PYMES encuestadas, cuáles son los factores internos y externos que influyen en la productividad y competitividad empresarial del sector del calzado, el grado de eficiencia y eficacia en la realización de actividades planificadas durante el proceso de producción del calzado, también nos permitirá conocer sobre temas de la formación y crecimiento de los empleados es decir cómo se está gestionando el tema de talento humano, y como se esta se está controlando el uso de las máquinas y la implantación de nuevas tecnologías en el proceso productivo.

La recolección de los datos se realizara por medio de los autores que recorrerán las diversas empresas productoras de calzado, para ello ya se cuenta con un primer acercamiento con el presidente de uno de los principales gremios de calzado de la Provincia del Azuay, se tendrá apertura en el momento de la realización de las encuestas. Se espera que la encuesta pueda ser realizada a las personas que conozca sobre el funcionamiento total de la empresa es decir al gerente o al propietario de las mismas.



Los datos obtenidos serán ingresados al sistema estadístico informático SPSS el cual es uno de los programas más usados para el análisis de datos, en el podremos determinar si existe o no la asociación entre la variable dependiente y las variables independientes para eso se utilizará el coeficiente estadístico Chi cuadrado de Pearson.

Chi Cuadrado de Pearson: tiene como fin examinar asociación entre variables categóricas (nominales u ordinales). Existe asociación entre variables cuando los valores de una de ellas dependen de los valores de otra. Cuando dos variables están relacionadas es posible predecir los valores de la variable dependiente en función de los valores de las variables independientes. No existe relación cuando éstas son independientes. Dos variables independientes no tienen nada en común.